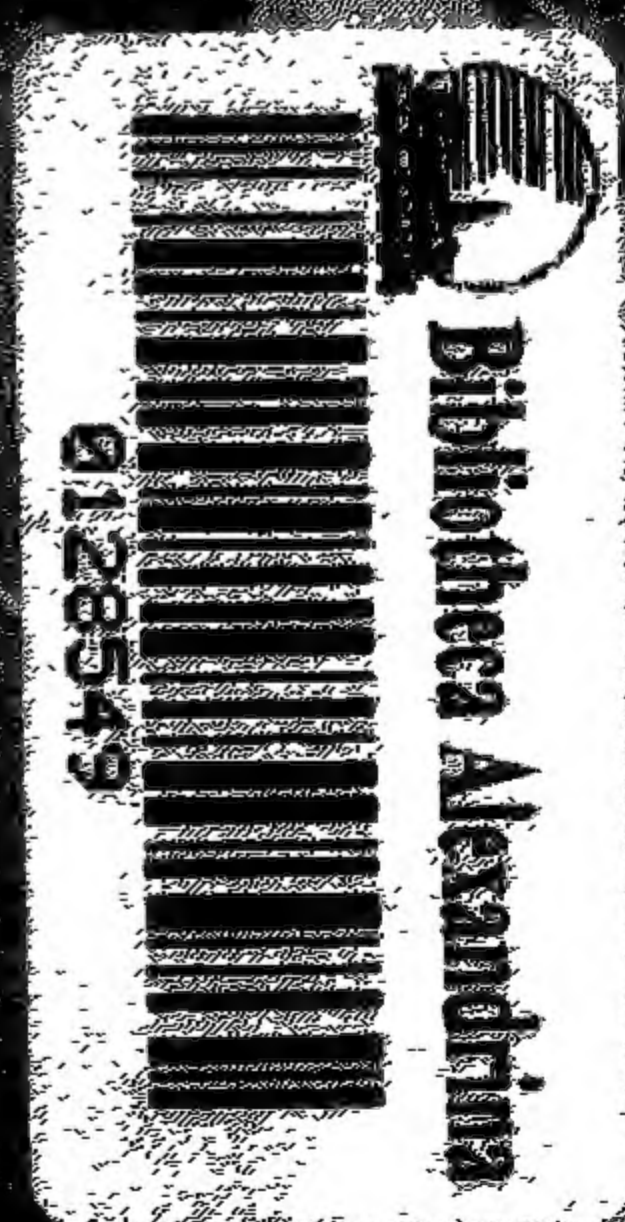


المركز القومي للبحوث

المهارات السبوكية للقيادة الإدارية

دكتور
طارق السيد عثمان



استراتيجيات بناء

المهارات السلوكية للفائدة الحارين

الأستاذ الدكتور

فاروق السيد عثمان

أستاذ علم النفس - كلية التربية
جامعة المنصورة

١٩٩٧



دار المعارف

رقم الايداع : ٩٥ / ٨٤١٨
الترقيم الدولى : ISBN 977-02-5044-9

دار المعارف : ١١١٩ كورنيش النيل - القاهرة - جمهورية مصر العربية
٤٢ شارع سعد زغلول - الاسكندرية - ت : ٤٨٠٧٧٣٨

مقدمة

يشهد العقد الأخير من هذا القرن تحولات كبرى على المستوى المعلوماتي والمعرفي في آن واحد. فنجد أن «الفن توفلر» عالم المستقبلات الأمريكي يرى أن الانفجار المعرفي تأسس على المعرفة التي تصنع الكيان الإنساني وتبلور صيغ جديدة من الأفكار والقيم. ويمكن أن نرى جميع القوانين التي صاغها العقل الإنساني يعاد تشكيلها من جديد، ومن هو قيد التشكل يمكن أن يتم صياغته برؤية جديدة تركز في أن الإدارة لم تعد مفهوما يركز على التعامل مع المعلومات والأفكار ووسائل الإنتاج بل تعدت إلى التعامل مع الأفراد الذين يقومون بإنجاز المهام واتخاذ القرارات ولهذا يمكن أن نقول أن القيادة هي فن إدارة الناس بحيث يكونون أكثر إنجازاً وأتلاء وتوحداً مع مؤسساتهم. فلا يمكن إدارة الناس، بل يمكن إدارة المخزونات أما الناس يجب أن يقادروا. فالقيادة علم وفن. ويعنى بالعلم أن القائد يمكنه أن يمتلك المفاهيم الناجحة في عمليات التخطيط والمتابعة واتخاذ القرارات، أما الفن فيعنى أن القائد يمتلك حساً إبداعياً في التفكير وعقلاً منفتحاً على جميع الخبرات من خلال تنمية التفكير الاستراتيجي الذي يقود إلى تطوير أداء المنظمة.

فالقائد الذي ينعزل عن العاملين سوف يخسر الكثير من الأفكار التي يمكن أن يحصل عليها من هؤلاء العاملين. ليطور من أداء مؤسسته. إن التفكير القائم على تطوير آليات الإدارة هو أحد النتاجات التي تتبناها اقتصاديات السوق الحر بعد انهيار الفكر الاشتراكي. وبدون رؤية للفكر الاستراتيجي سوف تكون عناصر المخاطرة في زيادة الانتاج محفوفة بالمخاطر وتطوير آيات الإنتاج سوف تظل مشكوكا في جدواها. أن خلق جيل من القادة المبدعين سمة العصر لأن بدون الإبداع سوف نخسر معركة التطور والتقدم. إن الهندسة الإدارية تحتاج إلى نماذج من الإداريين القادة الذين يمتلكون الفكر الذي يؤدي إلى أقصى حد من الإنتاج بأستخدام الوسائل المتاحة. إنها نوع من المزاوجة بين معرفة جوانب الإدارة الثلاثة وهي : الجانب المهني التخصصي والجانب الإنساني، والجانب الثقافي، وبغياب أحد هذه الجوانب ستظل الإدارة غير مكتملة ناقصة الرؤيا.

لذا جاء الكتاب ليقدم تصورات عن تساؤلات كثيرة ويفتح مجرى فى فضاء التساؤل. - والتساؤل أعتى من السؤال - لأن السؤال حركة لهذا الجواب اما التساؤل فهو حشد من الحركات لا يعرف الأناة، أنه ترحال دائم وسفر لا يكل، بل أنه إقامة فى الرحيل بل أكثر من ذلك أنه السكون المتحرك. ويتضمن الكتاب تسعة فصول. أولها بعنوان «وصف الذات مدخل للقيادة الناجحة» واشتمل موضوعات شتى هى : تحديد وصف الذات، وتحقيق الذات مع وضع مقياس وصف الذات ووجهه الضبط، وخرائط الأساليب المعرفية. وجاء الفصل الثانى بعنوان «الشخصية تصور للقيادة المتميزة» وضم هذا الفصل مفاهيم الشخصية، وعوامل الشخصية، وخصائص القائد الفعال، والذكاء الإجتماعى والكاريزمية، ومقياس الأنسباط والأنطواء، ومقياس الأتزان والعصابية، ومقياس السيطرة بينما جاء الفصل الثالث بعنوان «دور الدافعية فى مجال القيادة». وتضمن عدة موضوعات منها تعريف الدافع، ونظرية الدافع الإنسانى ونظرية Y, X لمكاكر يجور، وربط الإنجازات بالمكافآت ومقياس حاجات العمل. أما الفصل الرابع فعنوانه «ضغوط العمل وكيفية التخلص منها». واشتمل هذا الفصل على عدة موضوعات منها العوامل السيكولوجية لضغوط العمل، وجولة حول الانهاك النفسى والقلق، ومقياس الإحساس بالإنهاك والرضا الوظيفى وعلاقته بالتحفيز، ومقياس الرضا عن العمل. وجاء الفصل الخامس بعنوان «القيادة المتميزة». واشتمل هذا الفصل على موضوعات شتى منها : مفهوم القيادة المتميزة، وتنظيم عناصر الإدارة القيادية، وتبادل الأدوار فى منظومة الإدارة، والارتباط بين الريادة وحل مشكلات والأنجاز، والخيال رؤية للقيادة، والتدريب على الأبداع، ومكونات التفكير الإبداعى، وأسلوب العصف ذهنى، وجاء الفصل السادس بعنوان «القيادة المتميزة رؤية فى إتخاذ القرار». واشتمل هذا الفصل على عدة موضوعات منها نظريات القيادة، وأنماط القيادة، واتخاذ القرار، واستراتيجية الإدارة العليا، ومقياس الذكاء الاستراتيجى، والتفكير الاستراتيجى. وجاء الفصل السابع بعنوان «القيادة المتميزة وأستشراف المستقبل» واشتمل هذا الفصل من مفاهيم عديدة منها مهارات القيادة المتميزة، والتزامات القادة العشرة، وبرنامج تنمية مهارات القيادة، ثم أستبيان ممارسات القيادة المتميزة. وجاء الفصل الثامن تحت مسمى أستراتيجيات التفكير فى تطوير أداء

فى تطوير أداء مهارات العمل . وأشتمل هذا الفصل على استراتيجيات التفكير، المتمثلة فى التفكير العلمى، والتفكير الناقد، والتفكير الابداعى . بينما جاء الفصل الأخير بعنوان «القياس السوسيو مترى داخل الجماعة» وأشتمل هذا الفصل على موضوعات عن جماعة العمل، وبناء العلاقات الإجتماعية وعلاقة العمل والاتصال، السلوك التعصبى والتعامل مع الجمهور.

ولا يفوتنى فى ختام المقدمة أن أتقدم بالشكر وعظيم الامتنان إلى مؤسسة دار المعارف، منارة العلم وبوتقه المعرفة ومدرسة الأجيال لتبنيها كتاباتنا وجهودنا العلمية المتواضعة ونشرها فى ربوع العالم العربى وأخص بالذكر امتنانى البالغ للسيد الأستاذ/ عصمت على عمر وكيل إدارة النشر الجامعى لاشرافه على أخراج الكتاب بهذه الصورة الممتازة وتقديمه فكره الغلاف واشرافه على تنفيذها كعهدنا به دائماً وكما فعل فى مؤلفاتنا السابقة «سيكولوجية اللعب والتعلم، سيكولوجية القراءة، الأحصاء التربوى والقياس النفسى وسيكولوجية إدارة الوقت وتنمية مهارات التفكير الاستراتيجى»، ولا أنسى أن أعبر عن شكرى للأستاذ / رمضان عبد القادر النقراشى الذى قام بكتابة الكتاب والأنسة / ريم نبيل التى اضطلعت بتنفيذ الغلاف جزاهم الله عنى خير الجزاء.

وعلى الله قصد السبيل.

دكتور

فاروق السيد عثمان

الاسكندرية : مايو ١٩٩٦



محتويات الكتاب

الصفحة	الموضوع
٣	* المقدمة
	الفصل الأول
	و صف الذات مدخل للقيادة الناجحة
١٣	* مفهوم وصف الذات
١٦	* تحقيق الذات
١٧	* مقياس وصف الذات
٢١	* مقياس وجهة الضبط
٢٤	* خرائط الأساليب المعرفية
	الفصل الثاني
	الشخصية تصور للقيادة المتميزة
٣٧	* مفاهيم الشخصية
٣٧	* عوامل الشخصية
٤٠	* خصائص القائد الفعال
٤٢	* الذكاء الإجتماعي للقائد الناجح
٤٤	* مقياس الأنسباط - الانطواء
٤٦	* مقياس الاتزان - العصائية
٤٨	* مقياس السيطرة
	الفصل الثالث
	دور الدافعية في مجال القيادة
٥٣	* تعريف الدافع
٥٤	* نظرية الدافع الانساني

- ٥٦ * نظرية X , Y لمكاكريجور
- ٥٧ * ربط الانجازات بالمكافآت
- ٥٩ * كيف تحفز موظفيك
- ٦٥ * مقياس حاجات العمل

الفصل الرابع

ضغوط العمل وكيفية التخلص منها

- ٧١ * العوامل السيكولوجية لضغوط العمل
- ٧٣ * تعريف الأنهاك
- ٧٩ * مقياس الإحساس بالإنهاك
- ٨٢ * الرضا الوظيفي
- ٨٧ * علاقة التحفيز بالرضا الوظيفي
- ٨٨ * مقياس الرضا عن العمل

الفصل الخامس

القيادة المتميزة

- ٩٦ * تنظيم عناصر الادارة القيادية
- ٩٧ * تبادل الأدوار فى منظومة الإدارة
- ٩٨ * الارتباط بين الريادة وحل المشكلات
- ٩٨ * الارتباط بين الريادة والأنجاز
- ٩٩ * الخيال رؤية للقادة
- ١٠٠ * التدريب على الأبداع
- ١٠١ * تنمية الإبداع
- ١٠٢ * مكونات التفكير الابداعى
- ١٠٣ * اسلوب العصف الذهنى
- ١١١ * برنامج تنمية مهارات التفكير الابداعى

الفصل السادس

القيادة المتميزة ... رؤية في إتخاذ القرار

- ١١٩ * نظريات القيادة
- ١٢١ * مفاهيم عامة : تعريف القيادة والقائد
- ١٢١ * أنماط القيادة
- ١٢٥ * إتخاذ القرار
- ١٢٦ * استراتيجية الإدارة العليا
- ١٢٨ * قياس الذكاء الاستراتيجي
- ١٢٩ * التفكير الاستراتيجي
- ١٣٠ * مقياس الذكاء الاستراتيجي
- ١٣٢ * مقياس السلوك الميكافيللي

الفصل السابع

القيادة المتميزة ... أستشراف المستقبل

- ١٣٧ * مهارات القيادة المتميزة
- ١٣٧ * التزامات القادة العشرة
- ١٤٩ * برنامج تنمية مهارات القيادة
- ١٥٨ * أستبيان ممارسات القيادة المتميزة

الفصل الثامن

أستراتيجيات التفكير في تطوير أداء مهارات العمل

- ١٦٥ * استراتيجيات التفكير.
- ١٦٩ * النموذج النظري لبناء العقل.
- ١٦٩ - خصائص الأفراد المبتكرين.
- ١٧٠ * طرق تنمية التفكير الابتكاري.
- ١٧٤ * التفكير الناقد رؤية لحل المشكلة في مجال القيادة.

- ١٧٥ - خصائص الأفراد ذوي التفكير الناقد.
- ١٧٧ - معنى التفكير الناقد.
- ١٨٠ - ركائز التفكير الناقد.
- ١٨٢ - المنبهات الإيجابية في التفكير.
- ١٨٢ - عوامل تنمية الوعي بالتفكير الناقد.
- ١٨٣ - القواعد الرئيسية المستخدمة في عملية النقد.
- ١٨٥ - خطوات تنمية التفكير الناقد كأسلوب لتقييم مشكلات العمل.
- ١٨٧ * التفكير العلمي أسلوب لحل مشكلات العمل.
- ١٨٧ - سمات التفكير العلمي.
- ١٨٩ - معوقات التفكير العلمي.
- ١٩٠ - خطوات التفكير العلمي.

الفصل التاسع

القياس السوسيومترى داخل الجماعة

- ١٩٥ * مقدمه
- ١٩٦ * أنواع الجماعات
- ١٩٧ * بناء العلاقات الاجتماعية
- ١٩٨ * اختيار الموقف الاجتماعى
- ١٩٨ * علاقات العمل والاتصال
- ٢٠٣ * السلوك التعصبى والتعامل مع الجمهور
- ٢٠٥ * مكونات التعصب
- ٢٠٩ * النظريات التى تفسر التعصب
- ٢١١ * القياس السوسيومترى
- ٢١٥ المراجع

الفصل الأول

وصف الذات مدخل للقيادة الناجحة

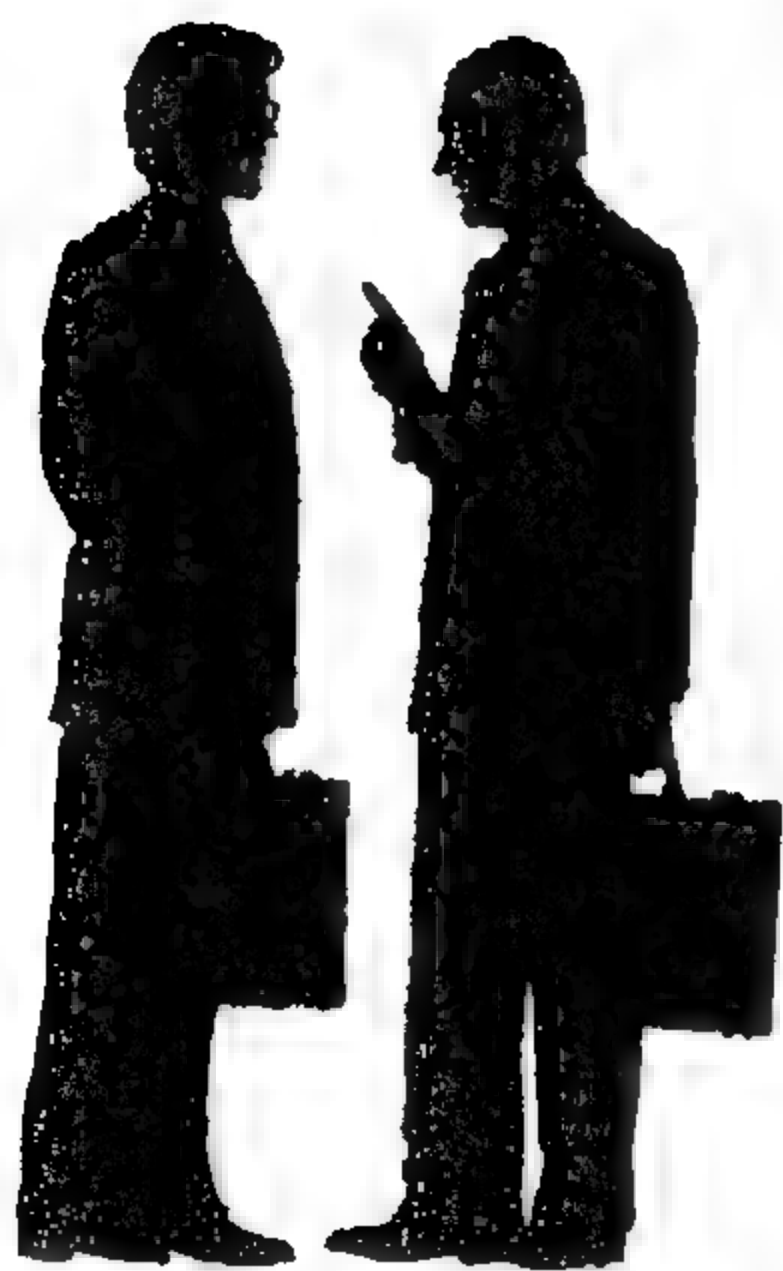
* مفهوم وصف الذات

* تحقيق الذات.

* مقياس وصف الذات.

* مقياس وجهه الضغط.

* خرائط الأساليب المعرفية.



الفصل الأول

وصف الذات مدخل للقيادة الناجحة

مفهوم ووصف الذات

إن القائد يجب أن يسأل نفسه السؤال الآتي: من أنا رغم سذاجة هذا السؤال إلا إذا وجه إلينا نحتار في الإجابة عليه. فقد تتصور نفسك من خلال إطار وضعته لنفسك وحرصت على رؤيته كل يوم وقد يكون هذا الإطار غير واقعي. فالقائد الناجح هو الذى يعرف من هو. وتعتبر معرفة الذات مفتاح جيد للقيادة الفعالة. والذات هى الشعور والوعى بكيونة الفرد، حيث إن الذات تنمو وتنفصل تدريجيا من المجال الإدراكي. وتتكون بنية الذات كنتيجة للتفاعل مع البيئة وتشمل الذات المدركة، والذات الاجتماعية، والذات المثالية، وقدت منص قيم الآخرين وتسعى إلى التوافق والثبات.

ويستعمل مصطلح الذات بمعنيين هما: تعرف الذات بأنها اتجاهات الشخص ومشاعره عن نفسه. ومن ناحية أخرى تعتبر الذات مجموعة من العمليات السيكلوجية التى تحكم السلوك والتوافق. ويمكن أن نطلق على المعنى الأول «الذات كموضوع» "Self - as- Object" حيث أنه يعين اتجاهات الشخص ومشاعره ومدركاته وتقييمه لنفس الموضوع. وبهذا المعنى تكون الذات فكرة الشخص عن نفسه. ويمكن أن نطلق على المعنى الثانى «الذات - كعملية Self - as - Process فالذات هى فاعل بمعنى أنها تتكون من مجموعة نشيطة من العمليات كالتفكير والتذكر والإدراك. (هول، ليندري، ١٩٧٨).

ويرى سيموندس (١٩٥١) أن الذات عبارة عن مجموعة من العمليات هى الإدراك والتفكير والتذكر المسئولة عن تطوير وتنفيذ خطة عمل للوصول إلى إشباع استجابة البواعث الداخلية. وتتكون الذات من أربعة جوانب:

١- كيف يدرك الفرد نفسه؟

٢- ما يعتقد أنه نفسه؟

٣- كيف يقيم نفسه؟

٤- كيف يعزز نفسه؟

ويميز لندهولم (١٩٤٠) بين الذات الذاتية، والذات الموضوعية. فتتكون الذات الذاتية من تلك الرموز التي يعي الفرد نفسه من خلالها وما يعتقد الفرد عن نفسه. أما الذات الموضوعية فهي تشير إلى ما يعتقد الآخرون عن الفرد. وكلما كانت هناك مسافة كبيرة بين الذات الذاتية والذات الموضوعية أدى ذلك إلى تشوية لذات الفرد عن نفسه. وكلما قلت المسافة أدى إلى تصور صحيح للفرد عن نفسه.

ويرى ميد (١٩٣٤) أن الذات موضوعاً للوعي أكثر منها نظاماً من العمليات. وتتكون الذات من خلال التفاعل الاجتماعي. وبالتالي فإنه تنمو للفرد ذات عائلية. وذات مدرسية. وذات مهنية. وتطور الذات تتوقف على نوع العلاقات الاجتماعية بين الفرد والمؤسسة التي يعمل فيها. فالفرد الذي يشعر بإحباط في العمل مثل قلة الدخل أو تخطية في الترقية يؤدي ذلك إلى تكوين ذات سلبية عند الفرد. ويعتقد روجرز أن الذات يمكن أن تتأثر بثلاثة مفاهيم هي:

١- الحاجة إلى الاعتبار الإيجابي.

٢- الحاجة إلى اعتبار الذات.

٣- شروط التقدير.

ويرى تشودوركوف (١٩٥٤) أن الفرد يبنى ذاتاً واقعية في ضوء ما يراه الآخرون. وتوصل هذا الباحث إلى الآتي: «أنه كلما زاد الاتفاق بين وصف الشخص لنفسه ووصف الآخرين له قل الدفاع الإدراكي وارتفع مستوى التوافق الشخصي. وكلما زاد الاتفاق بين وصف الشخص لنفسه وتقييم الآخرين له زادت كفاية توافقه الشخصي».

وإذا كان هناك فضل يمكن أن يضاف لمعرفة الذات فإنه يعود إلى «كارل روجرز». ومن أهم المفاهيم التي قدمها روجرز ما يلي:

١- مفهوم الكائن العضوي وهو الفرد ككل والذي يتميز في رأى هذه النظرية بأنه يستجيب لكل منظم للمجال الظاهري لإشباع حاجاته المتباينة. كما أن تحقيق الذات وصيانتها وترقيتها هي دافع الإنسان. (مصطفى فهمي: ١٩٦٧).

٢- الذات هي المحور الرئيسى للخبرة التى تحدد شخصية الفرد. ففكرتنا عن ذاتنا، أى الطريقة التى ندرك بها ذاتنا هى التى تحدد نوع شخصيتنا وكيفية إدراكنا لها. (لويس مليكة. ١٩٨٩).

ويوجد مفهوم آخر مرتبط بالذات يسمى مفهوم الذات Self - Concept ويعرف حامد زهران (١٩٦٧) مفهوم الذات بأنه تكوين فرضى منظم موحد ومتعلم للمدرجات الشعورية والتصورات والتعميمات الخاصة بالذات، يلورخ الفرد ويعتبره تعريفا نفسيا لذاته. ويرتبط مفهوم الذات بمجموعة من المفاهيم منها:

١- عاطفة اعتبار الذات:

انتهى ماكدوجال (Mc Dougall) إلى أن تكامل الشخصية رهن بشرطين:

أ- انتظام مالى الفرد من عواطف.

ب- انتظام هذه العواطف فى بنائها وتكاملها فى وحدة تتوجهها عاطفة اعتبار الذات، وهى العاطفة التى تدور حول فكرة الفرد عن نفسه حيث تأخذ الذات كموضوع لها، تحدد درجة تكاملها الثبات النهائى للفرد. (فراج، ١٩٧٠).

٢- تأكيد الذات:

يميل الفرد إلى تأكيد ذاته بدافع التقدير والاعتراف والاستقلال والاعتماد على الأشياء والرغبة فى القيادة. ويدفع تأكيد الذات إلى تحسين الذات. وحاجته إلى التقدير تدفعه إلى السعى دائما لإحراز المكانة والقيمة الاجتماعية، ويعمل حافز تأكيد الذات على إشباع الفرد للنجاح الذى حققه فى مهام قيادته معينة.

٣- اعتبار الذات:

يعرف اعتبار الذات بأنه تقييم صريح للنقاط الحسنة والسيئة فى الفرد. فالقادة الذين يمتلكون درجة مرتفعة فى اختبار الذات فإنهم يعتبرون أنفسهم أشخاصا مهمين يستحقون الاحترام والاعتبار. وباعتبار أن الذات تؤثر على تحديد مستوى الطموح للفرد.

تحقيق الذات:

يعنى تحقيق الذات بأن يكون مفهوم الذات أمرا واقعا. ويحاول الفرد تحقيق إمكاناته الكامنة بكل ما يحتاج له من طرق ويمثل هذا المفهوم الدافع الرئيسى الذى يسعى الفرد لتحقيقه. ويتميز الأفراد المحققون لذواتهم بالآتى:

- ١- أن لهم اتجاها واقعا.
- ٢- إنهم يتقبلون أنفسهم والآخرين والعالم الطبيعى كما هو عليه.
- ٣- إنهم يتركزون حول المشاكل بدلا من تركزهم حول أنفسهم.
- ٤- إنهم يتسمون بالاستقلال الذاتى.
- ٥- أن لديهم ذخيرة عظيمة من الأبداع والابتكار.

أبعاد مفهوم الذات:

يمتلك الفرد مجموعة من الذات التى تتمثل فى الآتى:

- ١- الذات كما يعتقد حقيقة بما هو كائن.
- ٢- الذات كما يتمنى أن يكون عليه.
- ٣- صورة الذات كما يعتقد أن الآخرين يرونها.

كيف يصف القائد نفسه؟

يجب على القائد أن يتعرف على جميع نواحي الامكانيات التى يمتلكها. وبالتالي فعملية النقد تمكنه من معرفة قدراته. وعموما القائد يجب أن يصف نفسه فى ضوء المحكات الآتية:

- ١- المحك العقلى المعرفى.
- ٢- المحك الوجدانى الانفعالى.
- ٣- محك الشخصية.
- ٤- المحك الاجتماعى.
- ٥- محك الاتصال اللفظى وغير اللفظى.

وفي ضوء المحركات الذاتية الخمسة السابقة يمكن معرفة هذه الخصائص في ضوء ما يراه الآخرون. وكلما كان الفرق بين ما يشعر به من خصائص وما يراه الآخرون كبيراً كلما كان المفهوم عن نفسه مشوهاً وغير صحيح، وكلما كان الفرق صغيراً دل على أن الفرد يتجه إلى التكامل والاتزان وهذا موضح في الآتي:

أ- صورة الفرد في ضوء ما يراه هو نفسه.

ب- صورة الفرد في ضوء ما يراه الآخرون.

١- إذا كان أ أكبر من ب يتولد إحساس بالزهو والغرور والتعالي.

٢- إذا كان أ أقل من ب يتولد إحساس بالدونية والتقص.

٣- إذا كان أ يساوي ب يتولد إحساس بالاتساق والاتزان والتكامل.

ويعتبر مفهوم الذات البروميتر الذي يعبر عن الصحة النفسية للفرد، وبالتالي فإن القائد يجب أن يهتم بهذا الجانب في وصف ذاته.

مقياس وصف الذات

ملاحظات

يوجد أمامك مجموعة من العبارات ثنائية البعد التي تعبر عن مجموعة من الصفات الشخصية بدرجة معينة. وتدرج تلك الصفات على مقياس متدرج يبدأ من (١) إلى (٥). برجاء وضع دائرة حول الدرجة التي تشعر أنها تنطبق عليك.

مثال: أجب على السؤال التالي:

اميل ١ ٢ ٣ ٤ ٥ اميل إلى التنافس مع زملائي في انجاز مع زملائي في انجاز الاعمال.

١- إذا وضعت دائرة حول الرقم (١) أو الرقم (٢) فهذا يدل أنك تميل إلى التعاون مع زملائك في إنجاز الأعمال.

٢- إذا وضعت دائرة حول الرقم (٤) أو الرقم (٥) فهذا يدل على أنك تميل إلى التنافس مع زملائك في إنجاز الأعمال.

٣- إذا وضعت دائرة حول الرقم (٣) فهذا يدل على أنك غير متأكد من صفة التعاون أو التنافس في هذا الموقف.

أجب على الاسئلة الآتية وذلك بوضع دائرة حول الرقم الذى تشعر أنه ينطبق عليك.

الرقم	الصفة	التقدير	الصفة
١	مندفع فى اتخاذ القرار	١ ٢ ٣ ٤ ٥	متروى فى اتخاذ القرار
٢	أفضل مناقشة الآخرين عند اتخاذ القرار	١ ٢ ٣ ٤ ٥	أفضل أن اتخذ القرار بنفسى
٣	أثق فى العاملين معى بلا حدود	١ ٢ ٣ ٤ ٥	أتحفظ على العاملين بلا حدود
٤	أميل إلى التفاؤل فى العمل	١ ٢ ٣ ٤ ٥	أميل إلى التشاؤم فى العمل
٥	أميل إلى أسلوب التنافس فى العمل	١ ٢ ٣ ٤ ٥	أميل إلى التعاون فى العمل
٦	أميل للمحزم مع العاملين لزيادة الانتاج	١ ٢ ٣ ٤ ٥	أميل للتسامح مع الآخرين لزيادة الانتاج
٧	استخدام القوانين لتنظيم سير العمل	١ ٢ ٣ ٤ ٥	استخدام العلاقات الانسانية لتنظيم سير العمل
٨	استخدام أسلوب التشجيع والثواب	١ ٢ ٣ ٤ ٥	استخدام أسلوب التوبيخ والعقاب
٩	انسم بالواقعية فى العمل	١ ٢ ٣ ٤ ٥	انسم بالمثالية فى العمل
١٠	صريح فى علاقاتى مع زملائى	١ ٢ ٣ ٤ ٥	كتم فى علاقاتى مع زملائى
١١	واسع الحيلة فى مواجهة الأزمات	١ ٢ ٣ ٤ ٥	قليل الحيلة فى مواجهة الأزمات
١٢	بسيط فى علاقاتى مع زملائى	١ ٢ ٣ ٤ ٥	متكلف فى علاقاتى مع زملائى
١٣	أحب المجازفة فى العمل	١ ٢ ٣ ٤ ٥	أكره المجازفة فى العمل
١٤	اشع بأننى ناجح فى حياتى العملية	١ ٢ ٣ ٤ ٥	أشعر بأننى فاشل فى حياتى العملية
١٥	منذبذب عند اتخاذ قراراتى	١ ٢ ٣ ٤ ٥	أثبت على قراراتى
١٦	كثيرا ما انتقد الآخرين	١ ٢ ٣ ٤ ٥	قليل ما أنتقد الآخرين
١٧	أشعر بقلق تجاه المواقف الجديدة	١ ٢ ٣ ٤ ٥	لا تزعجنى المواقف الجديدة
١٨	أحب من يحفزنى على العمل	١ ٢ ٣ ٤ ٥	لا احتاج إلى من يحفزنى للعمل
١٩	قادر على تحمل المسؤولية تجاه الاعمال المطلوبة	١ ٢ ٣ ٤ ٥	هرب من تحمل المسؤولية تجاه الاعمال المطلوبة
٢٠	أحب أن أثبت ذاتى باستمرار	١ ٢ ٣ ٤ ٥	لا أشعر بالحاجة إلى أثبات ذاتى باستمرار

القواعد التي يجب أن يتميز بها القائد

- ١ - الثقة بالآخرين أمر ضروري.
- ٢ - القائد يجب أن يكون معلماً.
- ٣ - على القائد ألا يتحول إلى حلال للمكشلات.
- ٤ - يجب أن يمتلك القائد القدرة على الاتصال بالآخرين.
- ٥ - يجب أن يحسن القائد استخدام الوقت.
- ٦ - يجب أن يعتمد القائد على قوة الحدس.
- ٧ - يجب على القائد أن يكون مستعداً لإزاحة العاملين إذا توفر السبب.
- ٨ - يجب على القائد أن يحيط بمن يعملون معهم بالرعاية.
- ٩ - يجب على القائد أن يكون صاحب رؤى.
- ١٠ - يجب على القائد أن يضع طموحاته الشخصية في المقام الثاني بعد أهداف المؤسسة التي يتولى قيادتها.
- ١١ - يجب أن يعرف القائد كيف يدير الاجتماعات.
- ١٢ - يجب أن يفهم القائد عمليات صنع القرار وتطبيقه.
- ١٣ - يجب أن يمتلك القائد سهل الاقتراب منه.
- ١٤ - يجب أن يمتلك القائد حساً للدعابة والفكاهة.
- ١٥ - يجب أن يكون القائد حاسم قاطع... ولكن يتعقل.
- ١٦ - يجب أن يرى القائد نفسه بطريقة موضوعية.
- ١٧ - يجب أن يكون القائد ممن يمكن الاعتقاد عليه.
- ١٨ - يجب أن يكون القائد من ذوى العقول التفتحة.
- ١٩ - يتوجب على القائد أن يرسخ مقاييس ومعايير عالية للنبل والسمو.
- ٢٠ - يجب أن يكون القائد مثالا للاستقامة والأمانة.

نشاط القواعد:

ضع درجة أمام كل صفة تشعر أنها تنطبق عليك.

[illegible]

مقياس وجه الضبط

أجب على الأسئلة الآتية وذلك بوضع علامة (X) إذا كانت الإجابة (نعم)، أو وضع علامة (X)، إذا كانت الإجابة (لا). لا توجد إجابة صواب وأخرى خاطئة.

لا	نعم	العبارة
()	()	١- هل يعتقد أن الانسان يولد محظوظاً؟
()	()	٢- هل تعتقد أن نجاح الفرد يأتي من مجهوده الشخصي؟
()	()	٣- هل ترى أن ترقبتك في العمل نتيجة الصدفة؟
()	()	٤- هل تعتقد أنه من الأفضل أن تكون ذكياً من أن تكون محظوظاً؟
()	()	٥- هل أنت من النوع الذي يعتقد أن التخطيط للمستقبل يجعلك أكثر نجاحاً في العمل؟
()	()	٦- هل تؤمن بالمثل الذي يقول درهم من الحظ أفضل من قنطار من الجهد؟
()	()	٧- هل تشعر أن الخرزة الزرقاء تمنع الحسد؟
()	()	٨- هل تحتاج إلى الحظ في العمل؟
()	()	٩- هل تعتقد أن إنجاز القرارات الناجحة التي قمت بها حدثت بالصدفة؟
()	()	١٠- هل تستطيع أن تغير الواقع بمجهودك الشخصي؟
()	()	١١- هل تعتقد أن التعويذة يمكنها أن تجلب النجاح في المهام الصعبة في عملك؟
()	()	١٢- هل تعتقد أن الحظ في الحياة أكثر أهمية من الذكاء؟

تابع : مقياس وجه الضبط

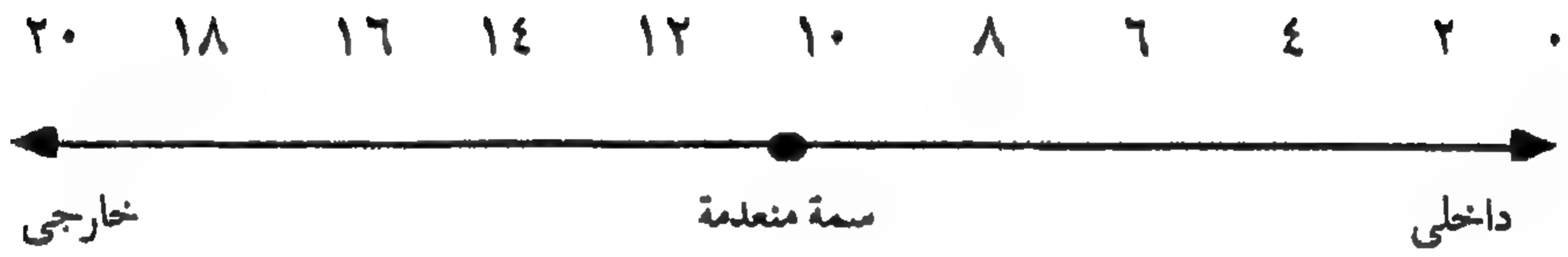
أجب على الأسئلة الآتية وذلك بوضع علامة (X) إذا كانت الإجابة (نعم)، أو وضع علامة (X)، إذا كانت الإجابة (لا). لا توجد إجابة صواب وأخرى خاطئة.

العبارة	نعم	لا
١٣- هل تشعر أن الأشياء الجديدة تحدث بسبب العمل الشاق؟	()	()
١٤- الأفراد المحفوظين غالباً يحققون نجاحاً أكثر من الأذكىاء؟	()	()
١٥- هل تعتقد أن المؤسسة الناجحة تحتاج إلى الحظ لتحقيق النجاح؟	()	()
١٦- هل تعتقد أن رؤسائك في العمل يجب أن يسمحوا لك بأنأخذ القرار؟	()	()
١٧- هل تعتقد أن العزيمة أهم من الحظ في النجاح؟	()	()
١٨- هل تعتقد أن النجاح يحتاج إلى الكثير من الجد وقليل من الحظ؟	()	()
١٩- هل تعتقد أن كفاءتك هي سر نجاحك في عملك؟	()	()
٢٠- هل تعتقد أن تقديرك لذاتك أفضل من تقدير رؤسائك لك؟	()	()

مفتاح التصحيح

١	نعم	٢	لا	٣	لا	٤	لا	٥	لا	٦	نعم	٧	نعم
٨	نعم	٩	نعم	١٠	لا	١١	نعم	١٢	نعم	١٣	لا	١٤	نعم
١٥	نعم	١٦	لا	١٧	لا	١٨	لا	١٩	لا	٢٠	لا		

الدرجات





خرائط الأساليب المعرفية

«كرسة الأسئلة»

التعليمات:

- توجد مجموعة من الأساليب المعرفية. وعليك قراءة كل عبارة بدقة.
- اختر أحد العبارتين من (أ) أو (ب) ثم ضع الرمز حول العبارة التي تجدها مناسبة في ورقة الإجابة.
- لا توجد عبارة صواب أو خطأ في وقت واحد.
- لا تترك أى عبارة دون الإجابة عنها.
- ١- أسلوب الاستقلال - الاعتماد على المجال
 - ١- عند القيام بحل مشكلة ما، فأنتى أميل غالباً إلى:
 - (أ) القيام بالحل دون مساعدة أحد.
 - (ب) أطلب مساعدة الآخرين.
 - ٢- عندى قدرة على التعامل مع الموضوعات من خلال:
 - (أ) عزل العناصر للموضوع المدرك من الموضوع الكلى.
 - (ب) عدم القدرة على عزل العناصر بسهولة من الموضوع الكلى.
 - ٣- إذا وجدت نفسى وسط جماعة فإننى أفضل:
 - (أ) استخدام خبرتى الذاتية فى حل مشكلاتى.
 - (ب) الاستفادة من خبرات الآخرين فى حل مشكلاتى.
 - ٤- عند القيام بحل مشكلة دراسية، فأنتى أميل إلى:
 - (أ) تحليل الموضوع إلى عناصره الأولية.
 - (ب) التعامل مع المشكلة بشكل شمولى.
 - ٥- عند اتخاذ القرارات الهامة فى حياتى فأنتى أرغب فى:

(أ) الاعتماد على نفسى فى اتخاذ القرارات:

(ب) الاعتماد على الأكبر منى سنا فى مساعدتى على اتخاذ القرارات.

٢- أسلوب التريث - الاندفاع

١- عندما يطلب أحد منى المشورة فإننى:

(أ) أدقق وأخذ وقتاً ثم أقدم له المشورة.

(ب) أقدم المشورة بسرعة.

٢- عندما يسأل المدرس سؤالاً فى الفصل فإننى:

(أ) أثنى فى رفع يدي وأخذ وقتاً فى التفكير قبل الإجابة.

(ب) أرفع يدي وأجيب على السؤال دونى تدقيق.

٣- فى أثناء الامتحانات الدراسة فإننى:

(أ) أخذ وقتاً فى التفكير قبل الإجابة.

(ب) أكتب أجاباتى بسرعة حتى لا يضيع وقت الامتحان.

٤- عندما يسألنى أحد من زملائى عن رأى فى موضوع معين فإننى:

(أ) أتاخر فى تقديم الرأى له.

(ب) أقدم له الرأى فى الحال.

٥- عندما اكتب شيئاً، فإننى:

(أ) أسأل أحداً ليقراً ما كتبت حتى أتحقق من صحته.

(ب) أفضل نشره لأعتقدى أنه الصواب.

٣- أسلوب تكوين المدركات

١- عندما أتعلم موضوعاً جديداً فإننى أفضل:

(أ) معرفة أوجه التشابه والاختلاف فى الموضوع.

(ب) لا يهمنى أوجه التشابه والاختلاف.

٣- عندما أحاول التعرف على موضوع جديد فأنتنى أميل إلى :

(أ) التعرف على الخصائص الظاهرية لعناصر الموضوع.

(ب) عدم معرفة الخصائص الفرعية للموضوع.

٤- عندما أقوم بدراسة مشكلة ما، فإننى أميل إلى :

(أ) استنباط وأستنتاج مستويات العلاقات بين عناصر المشكلة.

(ب) عدم الخوض فى معرفة العلاقات المكونة للمشكلة.

٥- (أ) أستعمل البرهنة المنطقية فى تعلم الموضوعات والخبرات الجديدة.

٥-(ب) لا يهمنى البرهنة المنطقية فى تعلم الموضوعات والخبرات الجديدة.

٤- أسلوب الصقل - الرتبة.

١- عندما تصادفنى مشكلة ما، فإننى أستطيع.

(أ) الاستفادة من خبراتى السابقة.

(ب) لا أستطيع أن أستفيد من كل خبراتى فى حل المشكلة.

٢- عندما أقوم كل مسألة أو موضوع معين فإننى :

(أ) لا أفضل الرجوع إلى الماضى فى حل المسألة أو الموضوع.

(ب) أميل إلى استخدام الحاضر فى حل المسألة أو الموضوع.

٣- عندما أفكر فى حل موضوع ما، فإننى :

(أ) أميل إلى تركيز تفكيرى لحل هذا الموضوع.

(ب) لا أستطيع التركيز واكون عرضه للتشتت فى أثناء حل الموضوع.

٤- عند التعامل مع المواقف الجديدة، أستطيع :

(أ) أدراك الفرق بين الحاضر والماضى أو استفيد من كليهما عند حل المشكلات.

(ب) إلا أدراك العلاقة بين الماضى والحاضر فى حل المشكلات.

٥- (أ) أبنى حكمى على الأشياء على أساس مواقف متشابهة سابقة.

٥- (ب) لا أفضل استخدام المواقف السابقة فى بناء أحكامى الجديدة.

٥- أسلوب الفحص والتدقيق - عدم التدقيق.

١- عند تعاملى مع مواقف الحياة، فإننى أحاول أن:

(أ) أهتم بالموضوع بصورة شاملة.

(ب) أهتم بأدق التفاصيل فى الموضوع.

٢- عندما أسير فى الشارع فإننى أهتم:

(أ) لا تجذبني أسماء المحلات وأسماء الشوارع.....الخ.

(ب) أهتم بأسماء المحلات، وعلامات الطريق، وأسماء الشوارع الفرعية.....الخ.

٣- أستطيع أن أقول:

(أ) لا يهمنى معرفة الجزئيات فى الحياة.

(ب) إننى امتلك قدرة على معرفة أدق التفاصيل فى الحياة.

٤- (أ) أفضل أن استوعب القليل وأفهم مشكلات الحياة بكل الجزئيات.

٤- (ب) يمكننى أن أستوعب مشكلات الحياة.

٥- (أ) لا تهمنى المعايير الموضوعية عند إنجاز إعمالى.

٥- (ب) عندما أقوم بإنجاز عمل ما، فإننى أميل إلى إنجازها حسب قواعد ومعايير موضوعية.

٦- أسلوب الشمول - القصور:

١- (أ) أفضل أن تسير حياتى بطريقة شاملة متكاملة.

١- (ب) أجد من الضرورى أن تسير حياتى حسب نظام وقواعد محددة.

٢- (أ) أستطيع أن اتعامل مع الموضوعات المتناقضة.

٢- (ب) أفضل التعامل مع الموضوعات المتناسقة.

٣- (أ) أفضل أن أخذ وجهات نظر الآخرين عند مناقشة مشكلة ما.

٣- (ب) أحاول جذب انتباه الآخرين إلى وجهه نظرى.

٤- (أ) استطيع التعامل مع الناس الذين يخرجون عن القانون لو فهمت دوافعهم الحقيقة.

٤- (ب) لا أميل أن أتعامل مع والناس الذين يخرجون عن القانون.

٥- (أ) أفضل أن تكون حياتى تميل إلى التغيير والتبديل من وقت لآخر.

٥- (ب) الحياة بسيطة إذا سارت حسب خطوات رتيبه.

٧- الأسلوب المعرفى المعقد - البسيط:

١- (أ) أفكر كثيرا فى التأثير الذى أخذته على سلوك الآخرين.

١- (ب) عادة لا أقوم بتحليل وتفسير سلوك الناس.

٢- (أ) لكى أفهم سبب سلوك الأفراد فأبنى غالباً ما أميل إلى معرفة تاريخ حالة هؤلاء الأفراد.

٢- (ب) لا تهمنى تاريخ حالة الأفراد عندما أحاول فهم سلوكهم.

٣- (أ) استمتع عندما أقوم بتحليل أسباب سلوك الأفراد.

٣- (ب) لا أجد متعة لتحليل أسباب سلوك الأفراد.

٤- (أ) أفضل التفسيرات المعقدة لسلوك الأفراد.

٤- (ب) أحب التفسيرات البسيطة لفهم سلوك الأفراد.

٥- (أ) عند تفسير سلوك الأفراد، فإننى أميل إلى فهم الأسباب الداخلية لسلوكهم.

٥- (ب) عند تفسير سلوك الأفراد، فإننى أميل إلى فهم الأسباب الخارجية لسلوكهم.

٨- أسلوب المخاطرة - الحذر:

١- (أ) اميل للحصول على ضمانات مؤكدة قبل الدخول فى أى مخاطرة.

١- (ب) لا أفكر فى أى ضمانات عند دخولى فى أى مخاطرة جديدة.

٢- (أ) لا أقبل على المغامرة حتى لو كان العائد المادى كبيراً.

٢- (ب) أفضل القيام بالمغامرة حتى لو كان العائد المادى قليلاً.

- ٣- (أ) لا أحب التخمين لكى أنجز أعمالى.
- ٣- (ب) أفضل التخمين فى المواقف ذات البدائل المتعددة.
- ٤- (أ) أرفض الأعمال التى تدفعنى إلى المغامرة.
- ٤- (ب) أحب الأعمال التى فيها مغامرات بسبب حب الاستطلاع عندى.
- ٥- (أ) أرفض أن أقوم بالأعمال غير المتأكد من إنجازها.
- ٥- (ب) أفضل القيام بالأعمال حتى فإن كنت غير متأكد من إنجازها.
- ٩- أسلوب التحمل - عدم التحمل
- ١- (أ) أميل إلى تقبل الأفكار والأحداث غير المألوفة.
- ١- (ب) عادة لا أقوم بتحليل وتفسير سلوك الناس.
- ٢- (أ) أمتلك قدراً كبيراً من المرونة عند تفاعلى مع الموضوعات فى الحياة.
- ٢- (ب) لا أفضل التفاعل مع الموضوعات الجديدة.
- ٣- (أ) أميل إلى استخدام الخيال عند معالجتى لموضوع معين.
- ٣- (ب) أميل إلى استخدام الأسلوب الواقعى عند تفاعلى مع أى موضوع فنى.
- ٤- (أ) أستطيع أن أتقبل كل الأفكار الجديدة والأحداث غير المألوفة.
- ٤- (ب) أرفض تقبل كل ما هو جديد من أفكار غير مألوفة.
- ٥- (أ) أستطيع تقبل آراء الآخرين حتى لو اختلفت معهم.
- ٥- (ب) أرفض تقبل آراء الآخرين لأنها تخالف أفكارى.
- ١٠- أسلوب المرونة - التزم:
- ١- (أ) اتسامح مع الآخرين حتى لو خالفونى الرأى.
- ١- (ب) أرفض التسامح مع الآخرين عندما يخالفونى الرأى.
- ٢- (أ) أميل إلى استخدام الحجج والبراهين العقلية عند مناقشته للآخرين.
- ٢- (ب) أفضل استخدام القياس الانفعالى لإقناع الآخرين بوجهة نظرى.

- ٣- (أ) أفضل استخدام المنطق لنشر أفكارى.
- ٣- (ب) أفضل استخدام القوة لنشر أفكارى الجديدة.
- ٤- (أ) أحب التطوير حتى أعيش عصر التغيرات الحديثة.
- ٤- (ب) أحب أن أحافظ على التمسك بالتراث حتى لو تعارض مع التطور.
- ٥- (أ) امتلك نسق معرفى يتقبل كل ما هو جديد وغريب.
- ٥- (ب) أرفض المعتقدات والقيم الغربية الوافدة من الخارج.

الاسلوب المعرفى الفعال - الاستجابى

- ١- (أ) أفضل استخدام الخبرة الموضوعية الخارجية عند تفاعلى مع الأحداث.
- ١- (ب) أفضل استخدام الخبرة الذاتية الداخلية عند تفاعلى مع الأحداث.
- ٢- (أ) اعتمد على نفسى فى الحصول على المعلومات التى تساعدنى لحل مشكلة ما.
- ٢- (ب) اعتمد على الآخرين فى الحصول على المعلومات التى تساعدنى لحل مشكلة ما.
- ٣- (أ) أنا من الذين يؤمنون بالمثل الذى يقول الهجوم خير وسيلة للدفاع.
- ٣- (ب) لا أفضل استخدام الهجوم على الآخرين.
- ٤- (أ) أستطيع مقاومة ضغوط الجماعة لكى أنفذ كل أعمالى.
- ٤- (ب) أتأثر بضغوط الجماعة وأخاف أن أخالفهم.
- ٥- (أ) عندى نزعة لكى أكون قائداً للجماعة التى أعمل معها.
- ٥- (ب) لا أفضل إن أقود الجماعة حتى تقل المسؤوليات على.

خرائط الأساليب المعرفية (ورقة الإجابة)

الأسم: السن:

التخصص:

الجنس: ذكر () أنثى ()
البيئة: المدينة () القرية ()

م	الأساليب المعرفية	نوع الرمز					الدرجة
		١	٢	٣	٤	٥	
١	الاستقلال - الاعتماد.						
٢	التريث - الاندفاع.						
٣	تكوين الدركات.						
٤	الصقل - الرتبة.						
٥	الفحص والتدقيق - عدم التدقيق.						
٦	الشمول - القصور.						
٧	المعقد - البسيط.						
٨	المخاطرة - الحذر.						
٩	التحمل - عدم التحمل.						
١٠	المرونة - التزمّت						
١١	الفعال - الاستجابي.						

مفتاح التصحيح

نوع الرمز	الأساليب المعرفية
أ = ٢ ، ب = ١	الأستقلال - الاعتماد.
أ = ٢ ، ب = ١	التريث - الاندفاع.
أ = ٢ ، ب = ١	تكوين الدركيات.
أ = ٢ ، ب = ١	الصقل - الرتبة.
أ = ١ ، ب = ٢	الفحص والتدقيق - عدم التدقيق.
أ = ١ ، ب = ٢	الشمول - القصور.
أ = ، ب = ١	المعقد - البسيط.
أ = ٢ ، ب = ١	المخاطرة - الحذر.
أ = ١ ، ب = ٢	التحمل - عدم التحمل.
أ = ١ ، ب = ٢	المرونة - التمسك.
أ = ١ ، ب = ٢	الفعال - الاستجابي.

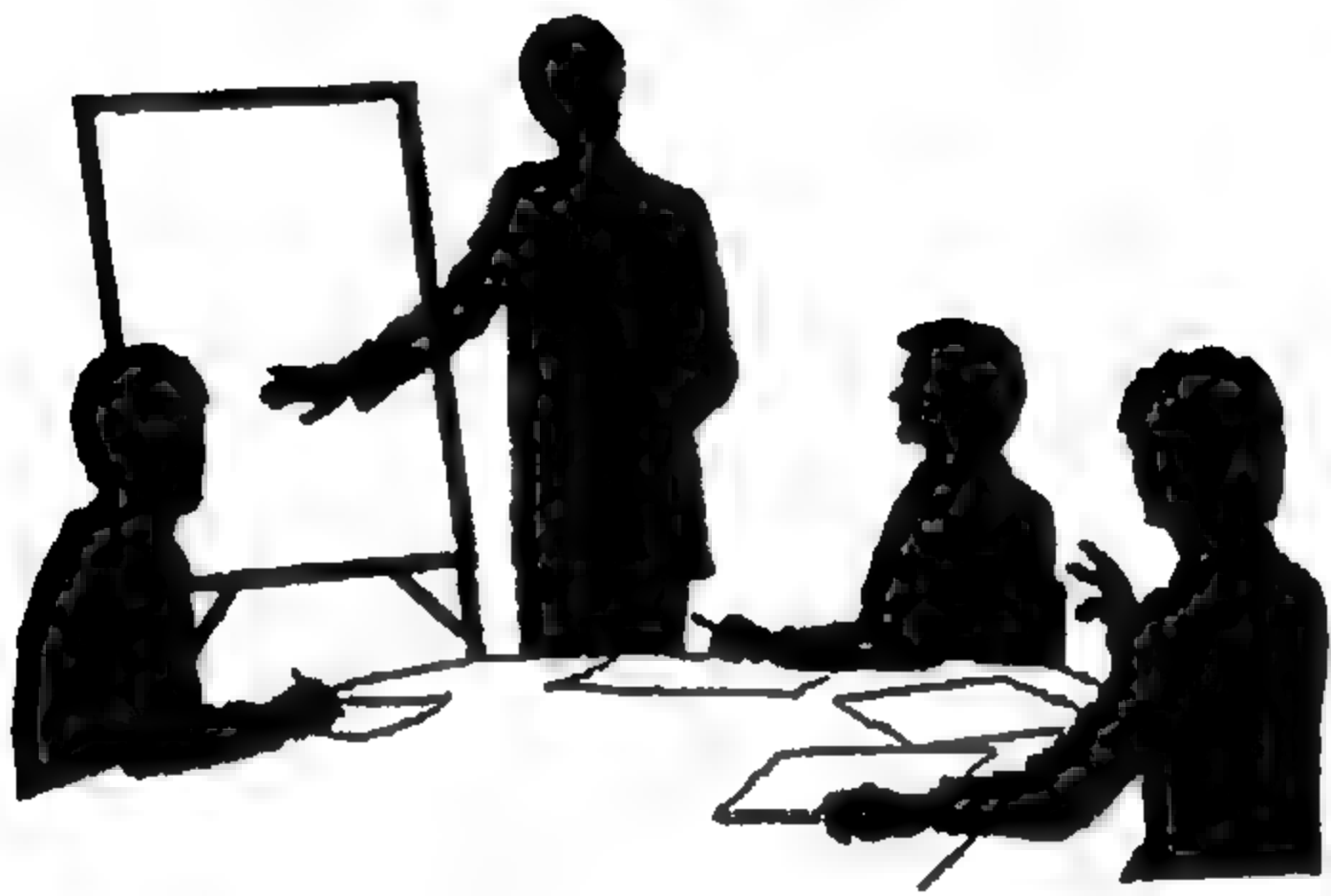
مفتاح تفسير خرائط الأساليب المعرفية

الأساليب المعرفية	قوى	معلوم	قوى	الأساليب المعرفية
الاعتماد				الاستقلال
الاندفاع				التسريح
عدم تكوين المدرجات				تكوين المدرجات
العقل				الرتابة
عدم التدقيق				التدقيق
القصور				الشمول
المعقد				البسيط
الحذر				المخاطرة
عدم التحمل				التحمل
التزم				المرونة
الاستجابي				الفعال
الأساليب المعرفية	٨ ٧ ٦ قوى	٥ ٤ معلوم	٣ ٢ ١ قوى	الأساليب المعرفية

الفصل الثانى

الشخصية تصور للقيادة المتميزة

- * مفاهيم الشخصية.
- * عوامل الشخصية.
- * خصائص القائد الفعال.
- * الذكاء الاجتماعى للقائد الناجح.
- * الكاريزمية ونجاح القائد.
- * مقياس الانبساط - الانطواء.
- * مقياس الاتزان - العصائية
- * مقياس السيطرة.



الفصل الثانى

الشخصية تصور القيادة المتميزة

مفاهيم الشخصية^(*)

تكشف الشخصية عن اختلاف بين وجهات نظر الباحثين إليها فى تعدد تصرفاتها، حيث يوجد العديد من التعريفات للشخصية نذكر منها:

* تعريف البورت (Allport, 1937) الذى يرى أن الشخصية «هى التنظيم الدينامى داخل الفرد، لتلك الأجهزة، النفسية الجسمية التى تحدد خصائص سلوكه وفكره.

* تعريف جليفورد (Guilford:1965) الذى يرى أن شخصية الفرد هى ذلك النموذج الفريد الذى تتكون منه سماته.

* تعريف كاتل (Cattel:1965) الذى يرى أن «الشخصية هى ما يمكننا من التنبؤ بما سيفعله الشخص عندما يوضع فى موقف معين».

* تعريف ايزنك (Eysenck:1960) الذى يرى أن «الشخصية هى ذلك التنظيم الثابت والدائم إلى حد ما، لطباع الفرد ومزاجه وعقله وبنية جسمه، الذى يحدد توافقه الفريد لبيئته».

وستعنى الشخصية فى هذا المؤلف البناء الخاص بصفات الفرد وأنماط سلوكه الذى من شأنه أن يحدد لنا طريقته المتفردة فى تكيفه مع البيئة من حوله.

عوامل الشخصية:

أولاً: عوامل جليفورد:

قدم جليفورد ثلاث عشر عاملاً تمثل مكونات الشخصية، وهذه العوامل تعتبر ثنائية القطب هى:

١ - النشاط العام: يميز هذا العامل الشخصى المليء بالحياة سريع الحركة، سريع العمل محل له، وأحياناً ما يكون مندفعاً.

(*)، أحمد عبد الخالق : الأبعاد الأساسية للشخصية، ١٩٨٧.

٢- السيطرة: شخصى يعلى من شأن حقوقه ويدافع عن نفسه فى علاقات المواجهة،
ينجذب إلى مراكز القيادة ولا يهاب العلاقات الاجتماعية، ولا يميل إلى الاحتفاظ
بأفكاره لنفسه.

٣- الذكورة مقابل الأنوثة: تزداد هذه السمة عند شخص لديه ميول ذكرية، مهنية
وغير مهنية، لا يستثار انفعاليا وليس من السهل أن يثار، لديه مشاعر الخوف، تنقصه
المشاركة الوجدانية أو التعاطف إلى حد ما.

٤- الثقة بالنفس مقابل مشاعر النقص: يشعر بأن الآخرين يتقبلونه، واثق من نفسه
يشعر بالكفاءة وجذاب من الناحية الاجتماعية، قانع بما لديه وغير متمرکز حول
ذاته.

٥- الطمأنينة مقابل العصبية: هادئ ومتزن انفعاليا، مستقر لا يتعب بسهولة، قادر على
تركيز انتباهه فيما أمامه مقابل سريع التهيج وعصبى.

٦- الاجتماعية: يحب النشاط والعلاقات الاجتماعية الرسمية وغير الرسمية ومغرم
بمراكز القيادة الاجتماعية، جذاب اجتماعيا، غير خجول.

٧- التأملية: الميل إلى التفكير التأملى، شخص حالم ينظر إلى الأمور نظرة فلسفية، لديه
اتجاه تساؤلى واستطلاع فيما يختص بسلوكه وسلوك الآخرين.

٨- الاكتئاب: انفعالى ومنقبض أكثر منه مرحاً، ويؤدى إلى القلق والحالة المزاجية القابلة
للتغير.

٩- الإستقرار مقابل الدورية: سهولة اثاره الانفعالات مع دوامها، لذا فالشخص الدورى
غالبا ما يكون غير مستقر.

١٠- الكبح مقابل الانطلاق: يميل الشخص الذى يميل إلى كبح نفسه إلى التفكير
الجاد المنضبط وهو لا يأخذ الأمور هونا ولا يعتمد على الحظ أو الصدفة ولديه توجه
ضبط داخلى.

١١- الموضوعية مقابل الذاتية: ينظر إلى الأمور نظرة موضوعية واقعية، متيقظ لما
يحدث فى بيئته، لا تحاصره الشكوك.

١٢ - الوداعة مقابل العدوانية: شخص ودود مسالم ومقابل شخص يمكن أن تستثار استجابة العدوان لديه، ويقاوم سيطرة الآخرين عليه وتحكمهم فيه.

١٣ - التعاون مقابل التنافس: يميل الفرد التنافسي إلى النقد وتصيد الأخطاء، قليل الثقة في الآخرين والركون إليهم، متمركز حول ذاته.

ثانياً: عوامل أيزيك:

١ - عامل الانبساط: هو عامل ثنائي القطب يقابل بين الانبساط والانطواء. وهذا هو المحور الذي ينتظم حول العديد من الخصائص. ويعبر الانبساط عن السمات الأولية الآتية:

- * الميول الاجتماعية.
- * الاندفاعية.
- * الميل إلى المرح.
- * الحيوية.
- * النشاط.
- * الاستثارة.
- * سرعة البديهة.
- * التفائل.

٢ - عامل العصائية: هو عامل ثنائي يمتد بين قطب العاصبية وقطب الاتزان الانفعالي، ويشتمل عامل العصائية على مجموعة من السمات الأولية هي:

- * تقلبات الحالة المزاجية.
- * فقدان النوم.
- * مشاعر النقص.
- * العصبية.
- * القابلية للتهيج.
- * الحساسية.

٣- عامل الذهانىة: ويتسم الفرد الذى يوصف بالذهانية بأنه بارد وعدوانى وقاس، مما يؤدى إلى أنواع من السلوك المضاد للمجتمع.

٤- الذكاء: وهو يمثل القدرة العامة الذى يتضمن العديد من القدرات الأولية مثل القدرة اللغوية والمكانية والميكانيكية.

٥- المحافظة مقابل التقدمية: وهو العامل الأساسى فى تكوين الاتجاهات المحافظة أو الاتجاهات التحريرية

ما خصائص القائد الفعال ؟

إن الاجابة على هذا السؤال ليس بالمهمة السهلة واليسيرة. حيث إن الأبحاث تؤكد أن القائد الفعال يمكن أن ينظر إليه من خلال منظور ثلاثى الأبعاد وهى:

الناحية المعرفية العقلية والناحية الاجتماعية التفاعلية والناحية الوجدانية الشخصية.

أولاً: الناحية المعرفية:

يقصد بالناحية المعرفية أنها الجزء المرتبط بالمستوى العقلى الذى يمثل فى الذكاء، والقدرات العقلية، وأنماط التفكير الراقى، والأساليب المعرفية المتعددة.

وتلعب الناحية المعرفية دوراً رئيساً فى حل المشكلات واتخاذ القرارات. حيث إن حل المشكلة تتوقف على مقدار رؤية القائد لأسلوب حل المشكلات من حيث إنه يجب أن يتسم بالإبداع والاكتشاف. ويعتبر الذكاء أحد العوامل المهمة فى القيادة. وتشير أحد النتائج أنه يجب أن يتفوق القائد على الأتباع فى ذكائهم.

والذكاء يكون عاملاً فى القيادة بالقدرة الذى يرتبط فيه بمتغيرات سيكولوجية أخرى مثل النزعة الاستقلالية والنضوج الانفعالى، أى أن العلاقة بين القيادة والذكاء ترتبط بالموقف الجماعى ونوعية إسهام القائد فى تحقيق أهداف الجماعة.

ويلعب التفكير دوراً فى اتخاذ القرار وحل المشكلات. فالقائد القادر على فهم المشكلة يمتلك قدراً كبيراً من المرونة العقلية ويستطيع أن ينظر للمشكلة بأكثر من رؤية ومدخل. ويعتبر هذا القائد ناجح فى حل المشكلات التى تعترضه. فالقائد المبدع يميل إلى إعادة تعريف، المشكلات المتفق عليها محطماً الحدود المتعارف عليها. ويأتى بأفكار

غير تقليدية وغير مألوفة، مقدما سياسات جديدة تتسم بقدر من المخاطر، وقادر على خلق قدر من التنافر يؤدي في النهاية إلى الوصول لحلول مبتكرة. أما القائد العادي يميل إلى قبول المشكلة كما هي ويأتي بعد قليل من الحلول المختارة والملائمة التي يرى أنها كافية. ويستخدم سياسات ثابتة وهو يحب النظام وغير متساهل مع الغموض.

ثانيا: الناحية الوجدانية:

يعتبر القائد المسئول عن تماسك أو تنافر الجماعة التي يعمل فيها. لذا نجد أن الجانب الوجداني يلعب دورا في اتخاذ القرار الجماعي. فالقائد يجب أن يكون واثقا من نفسه مما يعطى إحساسا بالارتياح لكل العاملين معه. فالقائد الذي يثق في قدراته يعطى الآخرين الشعور بأنه قوى، ماهر، وقادر على الحسم في اتخاذ القرار.

تلعب السيطرة دورا في تأكيد قدرة القائد في التعامل مع الآخرين. ولا يفهم من السيطرة التحكم في الأتباع بحيث تؤدي بهم إلى قتل الإبداع في اتخاذ القرار وحل المشكلات. والسيطرة المقصودة هي التحكم في المتغيرات التي يمكن أن تؤدي إلى فشل العمل، ويلعب الانبساط - الانطواء دورا في اختبار القائد، حيث إن القادة المنبسطين يحققون نجاحا كبيرا في المواقف التي تتطلب أدواراً اجتماعية وتفاعلات تبادلية. فالقائد الناجح يجب أن يتميز بروح المرح والفكاهة لأن ذلك يخلق جو من الألفة وعدم الخوف.

ويلعب الاتزان - العصاوية دورا هاما في تحديد شخصية القائد. حيث إن المواقف في المؤسسة تتسم بقدر كبير من الضغوط المتعلقة بتحقيق الأهداف مما يؤدي إلى خلق جو التوتر والانفعال الزائد. فالقائد الذي يتسم بالاتزان يستطيع أن يسيطر على هذه المواقف فما ينعكس ذلك على أدائه وأداء الجماعة التي تعمل معه. ويستطيع القائد المتزن انفعاليا أن يتابع تنفيذ القرارات وتنظيم الجماعة بثبات وبدرجة عالية من التخطيط. فالقادة غالبا ما يتسمون بالسيطرة والثقة بالذات وانخفاض في العصاوية والانطواء ولديهم قوة الارادة والمثابرة وارتفاع مستوى الطموح والدافع القوي إلى الإنجاز والحسم والشعور القوي بهوية الذات. (Gibb:1947).

ثالثاً: الناحية الاجتماعية

تلعب العلاقات الاجتماعية دوراً في ترسيخ القيادة عند القائد. ويعتبر القائد ناجحاً إذا كان يمتلك مهبة التفاعل الاجتماعي بحيث يجذب انتباه الآخرين عندما يتكلم. فإذا كان القائد متكلماً جيداً فإن بمقدوره استمالة الناس والتأثير فيهم (reach out) بحيث يجعلهم يحملون شعوراً طيباً عن أنفسهم ويفخرون بعملهم. وإذا كان القائد مستمعاً جيداً فإنه يستطيع تقبل الآراء والنقد وغير ذلك من خلال التغذية الراجعة. (Feed back) وتوجد الكثير من القواعد التي يلتزم بها القائد وهي:

الذكاء الاجتماعي للقائد الناجح:

إن القائد الناجح لابد أن يتسم بقدر من الذكاء الاجتماعي الذي يسمح له بالتفاعل النشط مع الآخرين. ويتلخص الذكاء الاجتماعي في التفاعل مع الآخرين، ومدى نجاحه في كفاحه الاجتماعي. ويعرف الذكاء الاجتماعي بأنه حسن التصرف في المواقف الاجتماعية، والقدرة على التعرف على الحالة النفسية للمتكلم، والقدرة على تذكر الأسماء والوجوه، وسلامة الحكم على السلوك الإنساني والقدرة على فهم النكتة والاشتراك مع الآخرين في مرحهم، ويظهر الذكاء الاجتماعي في المواقف الآتية:

١- التوافق الاجتماعي: يتضمن السعادة مع الآخرين والالتزام بأخلاقيات المجتمع ومسايرة المعايير الاجتماعية والامتثال لقواعد الضبط الاجتماعي. والتفاعل الاجتماعي السليم، والعمل لخير الجماعة، مما يؤدي إلى تحقيق الصحة الاجتماعية.

٢- الكفاءة الاجتماعية: تتضمن الكفاح الاجتماعي وبذل كل جهد لتحقيق الرضا في العلاقات الاجتماعية، وتحقيق توازن مستمر بين الفرد وبيئته الاجتماعية لإشباع الحاجات الشخصية الاجتماعية. (حامد زهران، ١٩٧٨).

ويعتمد الذكاء الاجتماعي على ثلاث مهارات أساسية وهي التعبير الاجتماعي والحساسية الاجتماعية، والضبط الاجتماعي.

٣- أ- التعبير الاجتماعي: إذا كانت القدرة على التعبير الانفعالي تنطوي على تلقائية وصدق المشاعر والتعبير غير اللفظي عنها فإن القدرة على التعبير الاجتماعي تنطوي على ترجمة الأفكار إلى كلمات وألفاظ والقدرة على التعبير اللفظي. وتعتبر إجادة أشكال التعبير الاجتماعي من المهارات الأساسية المكونة للكاريزمية وإن كان ينبغي أن تتوافر في توازن مهارة التعبير الانفعالي والحساسية لانفعالات الآخرين والضبط الانفعالي. فتوازن مهارات التعبير الانفعالي مع مهارات التعبير اللفظي والحساسية لانفعالات الآخرين هو ما يضيف الكثير لكاريزمية القائد.

٣- ب- الحساسية الاجتماعية: يقصد بالحساسية الاجتماعية الوعي بالقواعد المستترة وراء أشكال التفاعل الاجتماعي اليومي وتتوقف إجادة هذه المهارة على الانتباه الجيد للآخرين والإنصات وملاحظة سلوكهم جيداً إذا أن ذلك يجعله أكثر حساسية لاستقبال الإشارات الصادرة في موقف التفاعل الاجتماعي والتي قد يغفلها شخص آخر أقل درجة من الحساسية الاجتماعية. ويعرف «ريجو» الحساسية المستترة في أشكال التفاعل الاجتماعي المختلفة. كذلك تنطوي على الوعي بآداب السلوك الاجتماعي. والاهتمام بالسلوك اللائق في المواقف الاجتماعية المختلفة.

٣- ج- الضبط الاجتماعي: الضبط الاجتماعي هو مهارة لعب الأدوار أو هو نوع من التمثيل الاجتماعي. فالشخص الذي يتمتع بمستويات عالية من الضبط الاجتماعي هو من يمكنه أن يقوم بأدوار اجتماعية متنوعة بكل حنكة ولباقة. فالوعي بأن القائد يستطيع أن يقوم بأي دور بطريقة جيدة في مختلف المواقف الاجتماعية والقدرة على الانسجام مع أشخاص من مختلف الخلفيات والاهتمامات يؤدي إلى نمو نوع من الثقة النفس أو تقدير الذات الاجتماعي لدى القادة الكاريزميين.

ويستخدم القائد الكاريزمي مجموعة من الاستراتيجيات الهامة منها: التحكم في الانطباعات التي يتركها القائد على الآخرين. فالقائد الكاريزمي يخلق انطباع يعكس القوة والثقة والصدق. ويستخدم القائد الكاريزمي التأثير الاجتماعي وهي استراتيجية ذات تأثير قوى على الآخرين وذلك عن طريق تقديم خدمات للأتباع حتى يضمن ولاء الأتباع له.

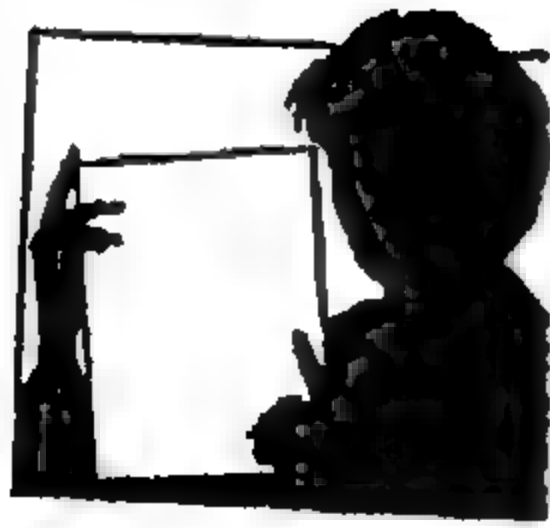
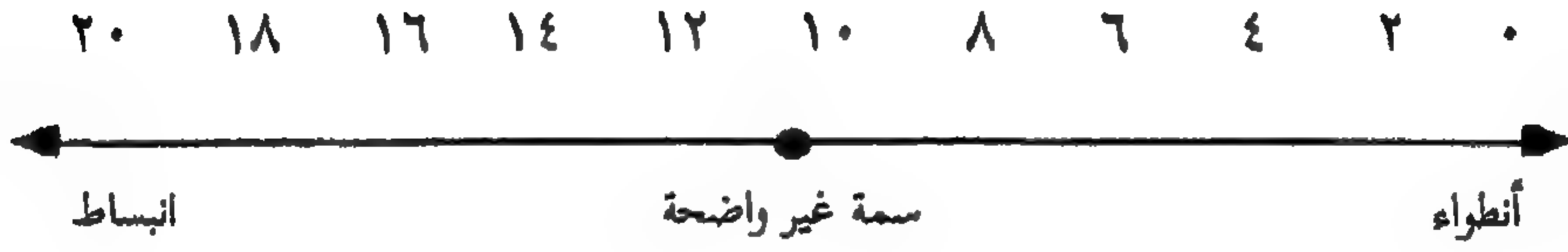
مقياس الانبساط - الانطواء

الرقم	المفردة	نعم	لا
١	هل تشاق للإثارة في أكثر الأحيان؟	()	()
٢	هل تأخذ الأمور عادة ببساطة وعدم تدقيق؟	()	()
٣	هل تتوقف وتفكر كثيراً قبل الإقدام على أى شئ؟	()	()
٤	هل من عادتك أن تقول وتعمل بسرعة بدون توقف؟	()	()
٥	هل أنت على استعداد بعمل أى شئ لكى تبدو جريئاً مغامراً؟	()	()
٦	هل تقوم بأعمال في أحيان كثيرة على نحو مباشر ودون ترو؟	()	()
٧	هل تفضل القراءة والأطلاع على التحدث مع الآخرين بصفة عامة؟	()	()
٨	هل تحب الخروج من المنزل كثيراً؟	()	()
٩	هل تفضل أن يكون لك عدد قليل من الأصدقاء بشرط أن يكونوا مخلصين؟	()	()
١٠	إذا صرخ الناس في وجهك هل ترد عليهم بصرخة مثلها؟	()	()
١١	هل تترك نفسك على طبيعتها عادة في التخيل المرح وتستمتع به؟	()	()
١٢	هل يعتقد الآخرون أنك مملوء بالحيرة؟	()	()
١٣	هل يغلب عليك الهدوء عندما تكون مع الآخرين؟	()	()
١٤	إذا كان هناك موضوع تريد ان تعرفه فهل تفضل معرفته من كتاب على أن تسأل شخصاً آخر عنه؟	()	()
١٥	هل تحب نوع العمل الذى يحتاج منك إلى انتباه دقيق؟	()	()
١٦	هل تكره أن تكون في مجموعة «ينكت» الواحد منهم على الآخر؟	()	()
١٧	هل تحب عمل الأشياء التى تتطلب منك التصرف السريع؟	()	()
١٨	هل انت بطيئ في حركتك؟	()	()
١٩	هل تشعر بتعاسة شديدة اذا لم تر الناس معظم الأوقات؟	()	()
٢٠	هل تعتقد أنك واثق من نفسك بصفه عامه؟	()	()

مفتاح التصحيح

١ نعم	٢ نعم	٣ لا	٤ نعم	٥ نعم
٦ نعم	٧ لا	٨ نعم	٩ لا	١٠ نعم
١١ نعم	١٢ نعم	١٣ نعم	١٤ لا	١٥ لا
١٦ لا	١٧ لا	١٨ لا	١٩ نعم	٢٠ نعم

الدرجات



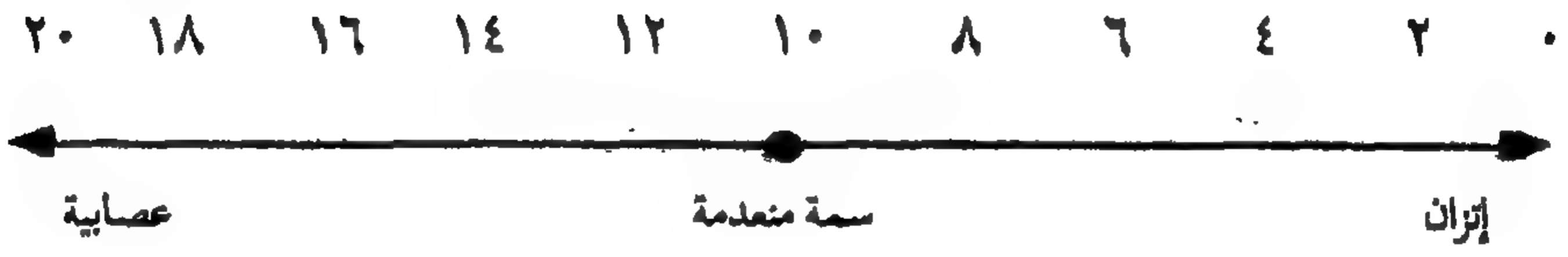
مقياس الاتزان - العصائية

الرقم	البنود	نعم	لا
١	هل يضايقك أن يجاب طلبك بالرفض؟	()	()
٢	هل يتعكر مزاجك ويروق كثيراً؟	()	()
٣	هل تشعر بالتعاسة دون معرفة الأسباب؟	()	()
٤	هل تشعر بالخجل عن التحدث مع شخص غريب؟	()	()
٥	هل يسهل جرح إحساسك؟	()	()
٦	هل تشعر بنشاط زائد ويغلب عليك الخمول في أوقات أخرى؟	()	()
٧	هل تكثر من أحلام اليقظة؟	()	()
٨	هل يضايقك الشعور بالذنب كثيراً؟	()	()
٩	هل تعتقد أنك متوتر الأعصاب؟	()	()
١٠	هل تدور الأفكار في رأسك لدرجة لا تستطيع معها النوم؟	()	()
١١	هل يحدث لك خفقان في القلب وتسرع دقاته؟	()	()
١٢	هل تتأبك رعشة أورجفة؟	()	()
١٣	هل أنت سهل الاستثارة والغضب؟	()	()
١٤	هل تخاف من أشياء لا تعرف مصدرها؟	()	()
١٥	هل ترى أحلاماً مزعجة بكثرة؟	()	()
١٦	هل يقلقك الآلام والأوجاع؟	()	()
١٧	هل تشعر بالخوف إذا كشف الناس عيب فيك أو في عملك؟	()	()
١٨	هل تعتبر نفسك شخصاً عصياً؟	()	()
١٩	هل يضايقك شعورك بالنقص؟	()	()
٢٠	هل أنت هادئ عندما تقابلك مشكلة؟	()	()

مفتاح التصحيح

١	نعم	٢	نعم	٣	نعم	٤	نعم	٥	نعم	٦	نعم	٧	نعم
٨	نعم	٩	نعم	١٠	نعم	١١	نعم	١٢	نعم	١٣	نعم	١٤	نعم
١٥	نعم	١٦	نعم	١٧	نعم	١٨	نعم	١٩	نعم	٢٠	لا		

الدرجات



مقياس السيطرة

الاسم:	السن:
العمل:	التخصص:

تعليمات:

فيما يلي مثل لكيفية الإجابة من أسئلة مقياس السيطرة المرفق

- ١- لا يحمر وجهي من الخجل
 نعم لا
 (X) ()

إذا كان جوابك «نعم» فضع (X) في المربع الموجود على يسار العبارة بحيث
 العمود الدال على الموافقة (نعم) على النحو التالي:

- ٢- لا يحمر وجهي من الخجل
 نعم لا
 () (X)

أم إذا كان جوابك «بلا» فضع (X) في المربع الموجود على يسار العبارة بحيث
 العمود الدال على الموافقة (لا) على النحو التالي:

ملاحظة:

أجب بسرعة ولا تفكر كثيرا في أى سؤال، فلا توجد إجابات صحيحة وأخرى خاطئة لا تترك أى عبارة بدون اجابة.

درجات السيطرة

١٥، ١٤، ١٢، ١١	١٠، ٩، ٨، ٧، ٦	٥، ٤، ٣، ٢، ١
سيطرة مرتفعة	سيطرة متوسطة	سيطرة منخفضة

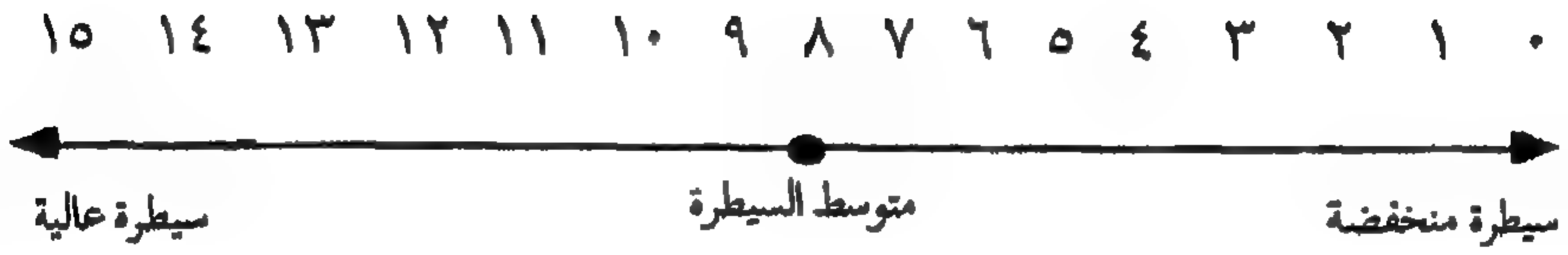
الرقم	العبارة	نعم	لا
١	أجد صعوبة في أن أركز ذهني في عملي اليومي.	()	()
٢	لم أعش الحياة السليمة التي كان يجب أن أعيشها.	()	()
٣	أثابر على إنجاز أعمال اليومية حتى لو فقد العاملون معي صبرهم.	()	()
٤	من السهل أن أهزم في المناقشة.	()	()
٥	من المؤكد أنني قليل الثقة بنفسى.	()	()
٦	أحب أن ألوم العاملين معى إذا قصروا فى أعمالهم.	()	()
٧	غالباً ما ألاحظ أن يداى تترجفان عندما أحاول أن أقوم بعمل ما.	()	()
٨	أحب الصيد كثيراً.	()	()
٩	أحب الاشتراك فى الأندية التى يكون لى دور متميز فيها.	()	()
١٠	لا أهتم مطلقاً بمظهري.	()	()
١١	لا ألوم أى شخص يحاول أن يحصل لنفسه على ما يمكن أن تقع عليه يده فى هذا العالم.	()	()
١٢	أجد صعوبة فى التفكير فى موضوعات مناسبة للحديث عندما أكون وسط مجموعة من الناس.	()	()
١٣	أجد صعوبة وأنا أتحدث مع الناس الغرباء فى أثناء عملى.	()	()
١٤	أجد صعوبة فى تركيز تفكيرى.	()	()
١٥	أحياناً أتحاشى أن أقوم شيئاً أندم عليه فيما بعد.	()	()

مفتاح التصحيح

ضع درجة واحدة أمام العبارة الصحيحة. والعبارة غير الصحيحة ضع أمامها صفراً.

١	لا	٢	لا	٣	نعم	٤	لا	٥	لا	٦	لا
٧	لا	٨	نعم	٩	نعم	١٠	لا	١١	لا	١٢	لا
١٣	لا	١٤	لا	١٥	لا						

الدرجة



الفصل الثالث

دور الدافعية في مجال القيادة

* تعريف الدافعية

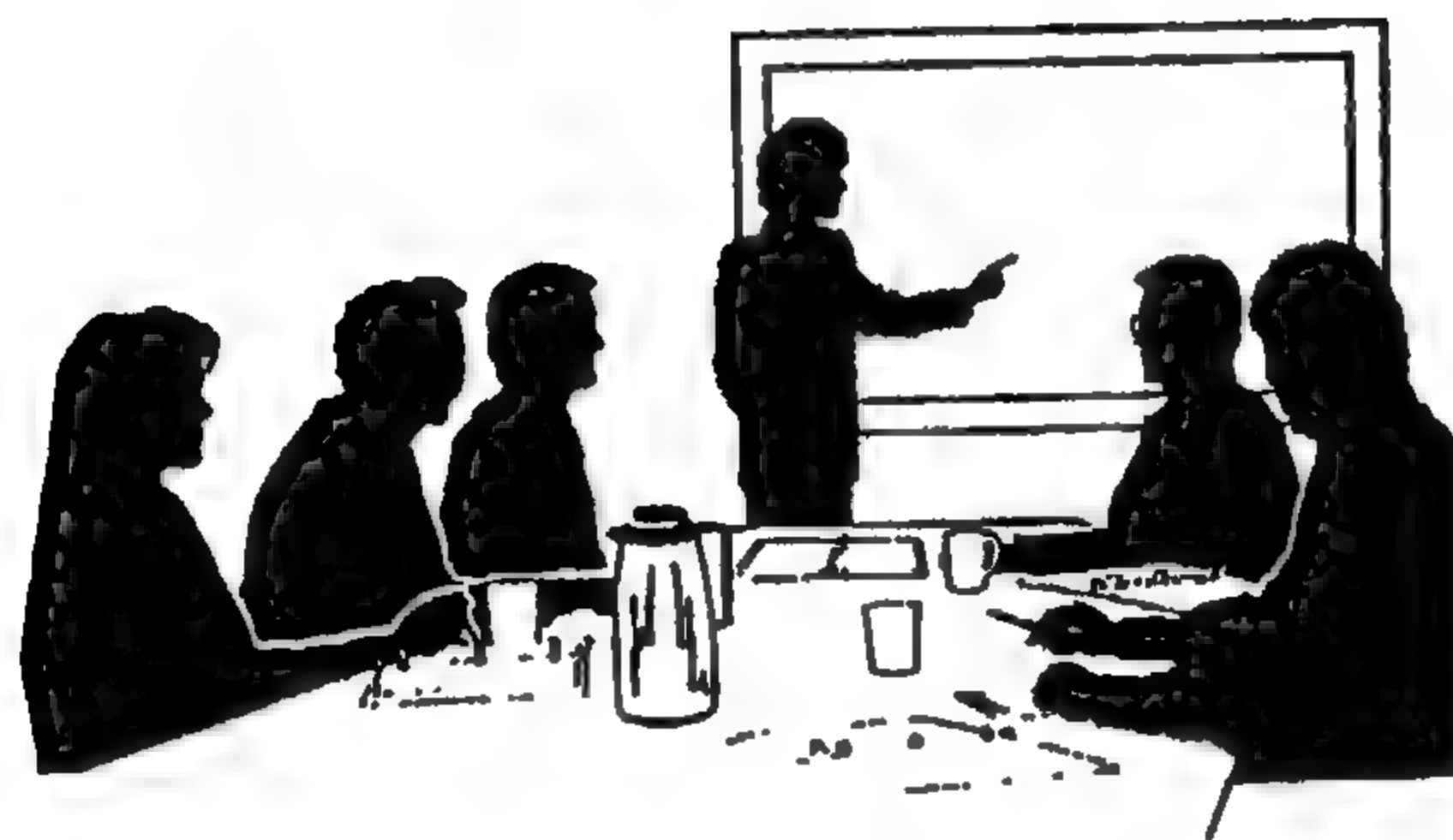
* نظرية الدافع الانساني.

* نظرية X, Y لمكاكريجور.

* ربط الأنجازات بالمكافآت.

* كيف تحفز موظفيك.

* مقياس حاجات العمل.



الفصل الثالث

دور الدافعية في مجال القيادة

اهتم علماء الإدارة بالدافعية حيث اعتبروها هامة في تفسير السلوك الإنساني، ويوجد اعتراف متزايد من جانب رجال الإدارة والصناعة بأن المشكلات المتعلقة بسير العمل تتوقف على دافعية العاملين في مؤسسة من المؤسسات المختلفة.

تعريف الدافعية:

يعرف الدافع بأنه حالة داخلية عند الفرد توجه سلوكه وتؤثر عليه. والدافع عامل انفعالي يعمل على توجيه سلوك الفرد إلى غرض معين، ويمكن أن يقال أن الدافع هو حالة التوتر وعدم الاتزان التي يشعر بها الفرد وعليها فإنه يسلك وينزع إلى عمل معين.

والدافعية هي حالة تفاعل تركيب الفرد أو وظائفه أو كليهما مع عنصر أو أكثر من العناصر المادية أو المعنوية التي تقع في مجاله النفسي أو الاجتماعي للفرد. وهذا التوتر يؤدي بالضرورة إلى إحساس بعدم الاتزان في أي مجال من مجالات الإدارة.

ودافعية السلوك تتعلق بالسؤال التالي «لماذا يسلك الفرد سلوكاً معيناً في موقف معين وتتمثل وظيفة الدافعية في ثلاث أبعاد هي:

أولاً: تنشيط الدافعية سلوك الفرد وتحرره من عقالة وتنقل الفرد من حالة السكون إلى حالة الحركة، أن الدافعية تنشأ عن وجود حالة الاتزان بين الفرد وبيئته الخارجية.

ثانياً: أن الدافعية عامل توجيهي، أي أنه توجه سلوك الفرد نحو غرض معين.

ثالثاً: أن الدافعية بمثابة الصفة التعزيزية سواء كان التعزيز اثنابة أم عقاباً. وأن الأثر الطيب يعزز ويدعم السلوك المكتسب. وتلعب الدافعية دوراً في رفع الروح المعنوية للعاملين ولذلك نجد أن كاتر يقترح الدوافع التالية لرفع الروح المعنوية للعاملين:

١- أن يكون الفرد راضياً عن عمله باعتباره مصدر فخر له.

٢- أن يشعر الفرد بأنه راضياً عن الأجر الذي يتقاضاه.

٣- أن يشعر الفرد أن أمامه فرصاً جيدة للترقية.

٤- أن تعترف الإدارة بأهمية جهوده، ودورها في المؤسسة، وأن تشيد بها في

المناسبات.

نظرية الدافع الانسيائي:

قدم ماسلو نظرية لتفسير كيفية عمل الدوافع، وتوصل ماسلو إلى أن الدوافع تأخذ الشكل الهرمي. وتنقسم نظرية ماسلو إلى عدة دوافع هي:

١- الحاجات الفسيولوجية:

يولد الإنسان وهو مزود بالارث البيولوجي الذي يضمن له البقاء والتكيف مع البيئة الخارجية. وهذا الجانب البيولوجي مثله عند بقية الكائنات دون البشرية. وهي هامة كبقاء الفرد، وليس من الضروري اشباعها كلية.

وتلعب الأنماط التربوية الثقافية في اشباع تلك الحاجات وهذا الجانب الحضاري الثقافي يختلف من بيئة لأخرى. فكأن عملية اختزال تلك الحاجات تتأثر بعملية التنشئة الاجتماعية والأعراف والقيم. ويجب أن تشبع تلك الحاجات على نحو متسق وأساسي لكي يتسنى للفرد أن ينتقل إلى مستوى أرقى في الدافعية.

٢- حاجات الأمن:

ويقصد بالأمن عدم تهديد حياة الفرد من الأخطار الخارجية أو الداخلية على حد سواء. والحاجات للأمن تظهر للراشدين في الحصول على وظيفة ثابتة، وتكوين رصيد في البنك، وشراء شهادات تأمين على الحياة. والحاجة للأمن تدفع الفرد على الاستقرار العاطفي مما يتيح له إنجاز وينجح في عمله.

٣- حاجات الانتماء والحب:

عندما تشبع الحاجتان السابقتان تسيطر حاجات الانتماء والحب ويعرف موارى (١٩٨٨) الانتماء بأنه التجذاب الفرد إلى فرد آخر وأن يستمتع بالتعاون معه ويشود إليه ويخلص له. والدافع للانتماء هو اجتماعي في تكوينه. والأفراد ذوي الدافع إلى الانتماء يفضلون العمل مع الأصدقاء أو الزفاق المخلصين حتى وإن تأثر العمل تبعاً لذلك.

٤- حاجات تقدير الذات:

الحاجات للتقدير تكتسب أهمية كبيرة لأنها تؤدي إلى خلق مشاعر إيجابية نحو

ذاته . وبالتالي فهي تؤدي إلى الثقة بالنفس مما يسمح بتكوين مفهوم ذات إيجابي . وهذا بدوره يساعد على النجاح والإنجاز والتفوق . أما إذا فشل في إشباع حاجات التقدير يؤدي به إلى الإحساس بالعجز وفقدان الذات وقد يخلق لديه إحساسا بالاغتراب .

٥- تحقيق الذات:

يجاهد الفرد دوما لتحقيق ذاته من أجل إطلاق قواه الكامنة الخلاقة . وهو يرتبط غالبا بأهداف يضعها الفرد يسعى للوصول إليها بشرط أن تكون تلك الأهداف متسقة مع قدرته المعرفية . وهذا الانساق غالبا ما يساعد الفرد على النضال وصولا من أجل تحقيق الذات .

٦- الفهم والمعرفة:

وتقع تلك الحاجات في قمة الهرم . أي تصير أرقى أنواع الحاجات . وهذه الحاجات المعرفية من أجلها يجاهد الفرد لإشباعها بما اكتسبه من خبرة . والفهم والتحليل والتركيب كلها وسائل تعينه لكي بدع ويخلق أشياء جديدة من وقائع قديمة . والفهم والمعرفة لها ارتباط بالحضارة التي هي نتاج تلك المعرفة المتراكمة . ويرى جابر عبد الحميد (١٩٥٧) أن ماسلو يعتقد أن المدينة الفاضلة «اليوتوبيا» هي مكان يوجد به قدر وافر من الطعام ، وينزع الفرد الى التفكير إذا أمن حاجته من الطعام . وأن الحياة نفسها تتحدد في ضوء الطعام وهكذا نستشف أنه يمكن أن يحدث توقف للنمو عند مستوى معين أدنى من مستوى تحقيق الذات والمعرفة ، وقد يسفر ذلك عن أنماط مختلفة من الشخصية غير الناضجة .

ويعتقد ماسلو أن عدم إشباع تلك الحاجات السابقة يؤدي إلى الآتي :

١- عدم إشباع تلك الحاجات يعوق الصحة النفسية .

٢- تجديد وإعادة إشباعها يؤدي إلى التغلب على المرض .

٣- تختفى هذه الحاجات بالنسبة للأصحاء من الناس .

وفي ضوء هذه الدوافع . أجمعت الدراسات عن أهم العوامل التي تشجع الفرد وتزيد من رضاه عن عمله هي :

- ١- الأجر وملحقاته.
- ٢- العمل الثابت.
- ٣- فرص الترقيّة والتقدم.
- ٤- شروط العمل الجيد.
- ٥- العلاقات الطيبة بين العاملين معه.
- ٦- الرقابة والإدارة الجيدة.
- ٧- الاعتراف بأهمية الفرد.
- ٨- الاهتمام بالعمل.
- ٩- ساعات عمل مقبولة.
- ١٠- المزايا العينية.

ثانياً: نظرية Y, X لماكريجور

(أ) تقوم نظرية (X) على الافتراضات التالية:

١- أن الرجل العادى كسول بطبيعته ولا يحب القيام بعمله، لذا يجب حث معظم الناس على القيام بعملهم، وتهديدهم بالعقاب لضمان سير العمل و تحقيق أهداف التنظيم.

٢- ان الإنسان يميل أن يكون تابعا، ويسعى لما فيه أمنه.

٣- يتجنب الرجل العادى تحمل المسؤولية. فالإدارى الذى يقبل بهذه النظرية ويؤمن بها يكون تسلطيا فى إدارته بغية ضمان سير العمل على النحو المطلوب.

(ب) أما نظرية (Y) فتقوم على الافتراضات التالية:

١- يقبل الإنسان على العمل الذى يتطلب جهدا عقليا وجسميا إذا توفر الرضا عن هذا العمل.

٢- يمارس الإنسان عمليات التوجيه والضبط الذاتيين من أجل العمل على بلوغ أهداف التنظيم إذا كان ملتزما بأهدافه وتطلعاته.

٣- يستطيع الرجل العادى تعلم تحمل المسؤولية والبحث عن الأمن الذاتى، كلها صفات مكتسبة.

٤- يؤمن الإنسان بأن الالتزام نوع من المكافأة. وأفضل الشواب الرضا وتحقيق الذات.

٥- الإبداع والقدرة على خلق صفات تنتشر بين جميع الناس ولا تعتمد على عدد قليل منهم.

ان الإدارى الذى يؤمن بهذه النظرية يكون فى سلوكه التنظيمى مشاركا وديمقراطيا.

ربط الإنجازات بالمكافآت:

تقول «لوان سوليفان» مديرة فرع بنك فارجو «إذا لم تظهر تقديرا لمن يعملون لك. فإنهم سيتوقفون عن الاهتمام وعندما ستجد نفسك توقفت أعمالك».

للقادة الناجحين توقعات عالية عن أنفسهم وعن أتباعهم. وهذه التوقعات قوية لأنها الإطارات التى تلائم الناس. وبهذه الطريقة ترى ما تتوقع أن تراه وليس ما يحدث بالفعل. وعندما تسأل ما الفرق بين القادة والمدراء؟ يمكن ان نلخص النتائج فى الآتى: أن القادة يبرزون أفضل ما عند العاملين. ويجعلهم يحرزون أكثر مما يعتقدون فى الأصل. كما أن القادة يعاملون الناس بطريقة تقود إلى إنجازات استثنائية. وللقادة درجة عالية من الثقة بالنفس وإن كانوا عصبيين أو قلقين فى الليلة السابقة لقيامهم بأفضل إنجازاتهم، ولكن كل منهم كان مستعدا لخوض التجربة، وكل منهم راغبا فى قبول التحدى وهو دافع هام للإنجاز.

والأكثر من ذلك يميل القادة إلى ألا يقطعوا الأمل بالآخرين، لأهم إذا فعلوا ذلك فإنهم يقطعون الأمل بأنفسهم. والتوقعات تلعب دورا فى تنمية دافع الإنجاز والتفوق فى العاملين فى المؤسسة.

ان نتائج أعمالنا الحالية تلعب دوراً رئيساً في تحديد أعمالنا المستقبلية. ومن أقلم الوصفات وأكثرها أهمية وأقواها على حماس الموظفين، ربط النتائج المتعلقة بالعمل (كالمكافآت والإعتراف والتشجيع) بالجهد والإنجاز. وتوجد ثلاثة معايير رئيسية لنظام الإنجاز - المكافأة: اجعل الناس يعرفون ما هو متوقع منهم، وفر تغذية راجعة عن الإنجاز ولا تكافئ إلا من يوفى بالمعايير. فقد وجدنا أن القادة الناجحين يعملون بمهارة ونشاط أكثر من الآخرين على إنجاح النظام. (جميس كوزيس، بارى بوزنر، ١٩٨٩).

على أن نظم المكافأة تعمل بأفضل حال عندما يمكن قياس الإنجاز بدقة وموضوعية، وعندما تكون المقاييس الموضوعية صعبة التحديد وقياسات الإنجاز موضوعية فإن قبول تقديرات الإنجاز يتوقف على المدى الذى يثق به الموظفون بمن يتخذون قرارات التقييم. وهذا سبب شديد الأهمية لكون العلاقة بين القادة وأتباعهم يجب أن تؤسس على تبادل الاحترام والثقة، كما أن ميزة هامة أخرى لأنظمة المكافأة الفعالة هي أن الموظفين يجب أن يتمكنوا من التأثير بالعمل الذى يقاس. ونظراً لأهمية بناء أنظمة المكافآت على أساس مستويات إنجاز يمكن إحرازها، فإن العاملين المتأثرين هم ما يجب أن يشاركوا فى وضع هذه المقاييس.

يخطئ بعض المدراء عندما يفترضون بأن الأفراد لا يستجيبون إلا للمال، ورغم أن زيادة الرواتب أو العلاوات تلقى التقدير بالتأكيد إلا أن حاجة الأفراد وتقديرهم للمكافآت. تمتد أوسع من ذلك فالاعتراف الشفهى بالإنجاز للموظفين، والمكافآت المنظورة كالشهادات واللوحات وغيرها من الهدايا المملوسة. وكثيراً ما تكون المكافآت الفورية غير المتوقعة أكثر معنى من المكافآت الرسمية المتوقعة.

والقادة الناجحون هم الذين يستطيعون حفز العاملين لتحقيق أقصى حد ممكن من الإنجاز. فنجاح القادة يؤثر على تزويد العاملين بشعور إيجابى نحو التفوق وخاصة فى مستويات الإجهاد وممارسته المرتفعة. وإذا كان القائد يقول «كنت أعلم أن بإمكانك عمل ذلك» فإن الموظف يقول «كنت أعرف أنني سأتمكن من عمل ذلك». وهذا التوقع من القائد والموظف هو إعطاء قدر من الأمل وخاصة فى الأعمال الصعبة والمواقف

الحرارة: وبالأمل نجعل المستحيل ممكناً ومن ثم تحفز العاملين في ديناميتهم الهادفة لتحويل الممكن إلى حقيقة. وبالتالي فإن إثارة الدافعية هامة لإنجاز حتى أصعب المهام والأعمال.

كيف تحفز موظفيك

هل تستطيع إدارة منظمة بدون موظفين؟ بالطبع لا. فالموظفون هم وسيلة الإدارة. وعلى الرغم من وجود موظفين لا يمكن التأكد من نجاح العمل لأن بدون دافع لن يكون هناك إنجاز. ويحتاج الموظف إلى تحفيز كي يعمل وينجح وينجز. تحفيز الموظفين يجب عليك كمدير وكقائد أن تتعلم أن تحفيزهم ليس بالأمر السهل لأنك لن تستطيع إرضاء كل موظفيك ولكن عليك أن تتعلم كيف تسير في الطريق الصحيح من خلال خمسة خطوات: (١)

الخطوة الأولى: تعلم كيف تقود موظفيك.

الخطوة الثانية: اختر تطابق التوقعات.

الخطوة الثالثة: ابدأ اهتمامك بموظفيك.

الخطوة الرابعة: احترم موظفيك كخبراء.

الخطوة الخامسة: لاتعوق التطور الشخصي لموظفيك.

الخطوة الأولى

كيف تقود موظفيك

المهارة الأولى: التي يتعين عليك تعلمها هي أن تظهر مقدرتك على القيادة وذلك بطريقتين:

أ- تكون كفوًا.

ب- أن تعلم موظفيك أن يتخذوا قراراتهم بأنفسهم.

* تعنى كلمة كفو أن المدير يكون:

- * مؤملاً
- * حازقاً
- * بارعاً
- * منتجاً

والكفاءة لا توفر وقتك فحسب. بل تعطيك وقتاً لإشباع مستويات حاجات الموظفين.

المهارة الثانية: التي يتعين عليك تعلمها أن تشجع الموظفين أن يتخذوا قراراتهم بأنفسهم.

إن الموظفين الذين يكونون آراءهم الخاصة لا يعانون من شلل في التحليل أو الملل درب موظفيك على اتخاذ القرارات التي هي في صالحهم وصالحك وصالح الزبون والمنظمة.

المهارة الثالثة: شارك الآخرين رؤيتك

إن مشاركة الموظفين رؤيتك حتى تستطيع أن يساعدوك في الوصول إليها يتم ذلك من خلال رؤية متعددة الجوانب التي تأخذ الأبعاد التالية (المنظمة- الزبون- الموظفون- الاتجاه).

١- المنظمة:

ما قيم المنظمة؟ هل هي أن تصبح الأكثر براعة أم الأسرع أم الأصغر أم الأكثر توجهها نحو تقديم الخدمات أم أن تصبح الأفضل جودة أو إنتاجية. أو الأقل سعرا؟

٢- العميل:

من العميل؟ ما احتياجاته؟ هل ستقدم خدمة على مدار الأربع والعشرين ساعة؟ أم خدمة حسب الطلب. أم اهتماما فوريا. أم خدمة ذاتية. أم معاملة رقيقة؟

٣- الموظفون:

من الموظفون؟ وأي صفات تتوقعها منهم محترفين أم خبراء أم متعجين أم مدربين أم فنيين؟

٣- الاتجاه:

ماذا تريد أن تكون منظمتك على المدى القصير أو البعيد؟ الأكبر في العالم. أم المالك لـ ١٠٪ من أسهم السوق. أم الأكثر انتشارا في مركز المدينة. أو الأكثر انتشارا في أنحاء البلاد؟

ما رؤيتك؟

إذا استطعت كمدير أن تصف رؤية منظمتك بدقة. تكون قد وضعت أساساً للفهم الذي يمكن نقله إلى الآخرين. وهذا يقوى منظمتك، حيث يناضل كل أعضائها من أجل هدف مشترك:

الخطوة الثانية

اختبر تطابق التوقعات

هناك عاملان يتجاهلما المدراء وهما:

أ- إن الناس يحبون أن يرو النتيجة النهائية لجهودهم.

ب- يستمتعون بالعمل إذا كان ممتعا.

ماذا تتوقع من موظفيك؟ إذا لم ير العاملون معك النتيجة النهائية لعملهم فإنهم سيصابوا بالملل والإحباط مما ينعكس ذلك عن إنتاجيتهم. بل اجعلهم يشاركون في إنجاز الأعمال لأن الأعمال التي انجزت تعتبر حافزا قويا للاستمرار في العمل ولجعل الموظفين يشاركون في العمل يجب عليك أن تقوم بالآتي:

- أ- اعد تنظيم العمل من خلال مشاركة العمال والموظفين في صنع القرار.
- ب- اجعل العمل ممتعا وذلك من خلال إشباع حاجات الموظفين بحيث يتكون لديهم رضا نحو العمل وارتفاع روحهم المعنوية مما يؤدي إلى وجود دافع الانتماء والدلاء والتوحد مع المنظمة.

الخطوة الثالثة

الإهتمام بالموظفين

يبدأ الاهتمام بالموظفين عن طريق الإصغاء والاستماع إليهم.

تعلم فن الإصغاء يتم من خلال الإرشادات الآتية:

- ١- عامل موظفيك كمحترفين.
- ٢- اسألهم عن رؤيتهم عن الوضع الراهن والمستقبل،
- ٣- لا تطلق أحكاما تقييمية.
- ٤- أجب بأسرع ما يمكن.
- ٥- ضع الرسالة الخفيفة في اعتبارك.
- ٦- أتح الفرصة للمتابعة.
- ٧- أخط الموظفين علما بما يجرى.

الخطوة الرابعة

احترم موظفيك كخبراء

يجب عليك أن تتعلم أن:

* احترام مشاعر الموظفين.

* قدر واثمن جودة الأداء.

* خصص لنفسك وقتاً.

لتطوير كفاءة موظفيك تحتاجة إلى أربعة عناصر يطلق عليها «القوة الأربعة»

قوة الأربعة



الخطوة الخامسة

لاتعوق التطور الشخصي

لابد أن تدرك أن العالم يتغير بسرعة كبيرة. وبالتالي فإن الموظفين يجب أن يتعلموا كيف يتكيفوا مع هذا التغيير من خلال اكتساب مهارات جديدة مثل التعلم الذاتي والتعلم الابداعي.

كيف تشجع الابتكار في منظمتك؟

يحتاج إلى أن توفر الآتي:

* المرونة

* الإنتاج المتعلق بالمشاعر

* العدل

* المتعة التجرد في الحكم

* التشجيع

* الخيال

مقياس حاجات العمل

الاسم:	السن:
التخصص:	البيئة:
سنوات الخبرة:	الجنس:

إرشادات عامة:

يمكن الاستجابة للعبارات التالية على التدرج التالي:

أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بعض الشيء	أوافق	لا أدري	أعارض	أعارض بعض الشيء	أعارض درجة كبيرة
٣+	٢+	١+	صفر	١-	٢-	٣-

- ١- إذا كنت توافق بدرجة كبيرة ضع (٣+) أمام السؤال في ورقة الإجابة.
- ٢- إذا كنت توافق بعض الشيء ضع (٢+) أمام السؤال في ورقة الإجابة.
- ٣- إذا كنت توافق ضع (١+) أمام السؤال في ورقة الإجابة.
- ٤- إذا كنت تعارض ضع (١-) أمام السؤال في ورقة الإجابة.
- ٥- إذا كنت تعارض بعض الشيء ضع (٢-) أمام السؤال في ورقة الإجابة.
- ٦- إذا كنت تعارض بدرجة كبيرة ضع (٣-) أمام السؤال في ورقة الإجابة.
- ٧- إذا كنت لا تدري ضع (صفر) أمام السؤال في ورقة الإجابة.

الرقم	العبارة	الدرجة
١	يجب أن تعطى زيادة خاصة في الرواتب للموظفين الذين يقومون بأعمالهم في أحسن وجه.	
٢	إن وصف الأعمال الجيدة يساعد الموظفين على ما يتوقع أن يقوموا به بدقة.	
٣	يجب تذكير الموظفين أن احتفاظهم بوظائفهم يعتمد على مقدرة مؤسستهم على التنافس مع غيرهم من المؤسسات الأخرى بشكل فعال.	
٤	على المشرف أن يولي عنايته بظروف العمل المادية والطبيعية (مثل الإضاءة الجيدة، التكييف، الأثاث المريح) للموظفين الذين يعملون معه.	
٥	على المشرف أن يعمل بجد لأن ينمي مناخاً ودوداً ومريحاً بين الموظفين الذي يعملون معه.	
٦	إن تقدير الموظف والاعتراف بأدائه الذي تفوق فيه يعنى الشئ الكثير بالنسبة له.	
٧	إن الإشراف غير المباشر على الموظفين كثيراً ما يضايقهم.	
٨	يحب الموظفون أن يشعروا أن مهاراتهم وقدراتهم الحقيقية قد استفيد منه في أعمالهم.	
٩	تعتبر شروط التقاعد المجزية التي تتبعها المؤسسة عامل هام في الاحتفاظ بالموظفين في تلك المؤسسة.	
١٠	يمكننا أن نجعل أى عمل تقريباً عملاً مثيراً وبعث على التحدى.	
١١	هناك موظفون كثيرون يريدون أن يبدلوا أقصى طاقاتهم في عمل يقومون به.	
١٢	يمكن للإدارة أن تبدى اهتماماً أكثر بالموظفين إذا ما نظمت مناسبات وحفلات اجتماعية على الدوام.	
١٣	أن الفخر الذي يشعر به الموظف تجاه عمله يعد مكافأة حقيقية له.	
١٤	يريد الموظفون أن يكون في قدراتهم أن يشعروا أنهم الأحسن دائماً في أعمالهم.	
١٥	إن طبيعة العلاقات بين أعضاء مجموعة العمل غير الرسمية أمر على جانب كبير من الأهمية.	
١٦	إن الحوافز المادية تساعد الموظفين على تحسين أدائهم في العمل.	
١٧	إن شعور الموظف أنه قريب من دائرة الاهتمام للإدارة أمر هام.	
١٨	يحب الموظفون أن ينظموا أعمالهم، ويتخذوا القرارات الخاصة بتلك الأعمال بأقل إشراف ممكن.	
١٩	إن الشعور بالأمن في الوظيفة أمر أساسى لدى الموظفين.	
٢٠	وجود أدوات جيدة (مثل الأوراق والأقلام وأجهزة التصوير) أمر أساسى لإنجاز أعمال الموظفين.	

الجزء الثانى: تحليل الدرجات

انقل من الجزء الأول فى المكان المناسب فى الجدول التالى:

الجدول رقم (١)

درجات الحاجات

الدرجة	الحاجة إلى التقدير	الدرجة	الحاجة إلى الانتماء	الدرجة	الحاجة إلى تقدير الذات
	٦		٥		١٠
	٨		٧		١١
	١٤		١٢		١٣
	١٧		١٥		١٨
	المجموع		المجموع		المجموع
		الدرجة	الحاجات الأساسية	الدرجة	الحاجة إلى الأمن
			١		٢
			٤		٣
			١٦		٩
			٢٠		١٩
			المجموع-		المجموع

الفصل الرابع

ضغوط العمل وكيفية التخلص منها

* العوامل السيكولوجية لضغوط العمل.

* تعريف الإنهاك.

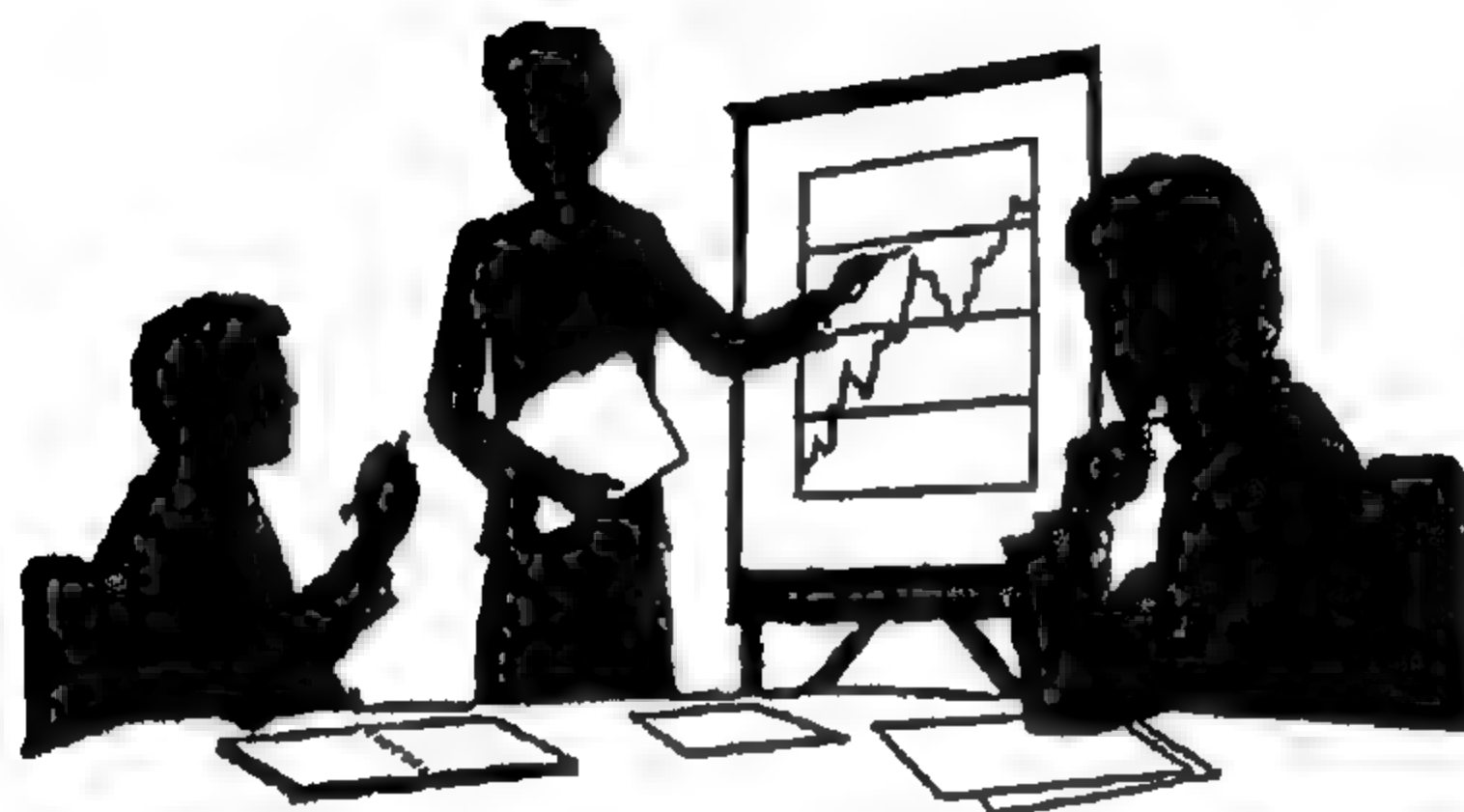
* القلق.

* مقياس الأحساس بالإنهاك.

* الرضا الوظيفي.

* علاقة التحفيز بالرضا الوظيفي.

* مقياس الرضا عن العمل.



الفصل الرابع

ضغوط العمل وكيفية التخلص منها

ضغوط العمل

إن العصر الذى نعيش فيه يطلق عليه عصر القلق والضغط العصبى، نتيجة تزايد السرعة فى رتم الحياة. ويأتى العمل فى قمة أهتمام الناس وبدونه لن يستطيع الفرد أن يحقق حاجاته الاجتماعية والشخصية. وتأتى عملية التوافق المهنى لتحقيق التلائم بين الفرد وبيئته المهنية. وتلعب الكثير من العناصر دوراً فاعلاً فى زيادة الضغوط وبالتالى نجد أن جميع القيادات الإشرافية والإدارية تسعى إلى تنظيم العمل بقصد زيادة إنتاجية العاملين، وفى بداية الثورة الصناعية تركز الاهتمام على الآله وإتقان مهارات العمل اللازمة للنجاح فى المهنة. وعندما أخذت العلوم الأنسانية دورها فى دراسة السلوك الأنسانى تبلورت النظريات التى اهتمت بالدافعية والروح المعنوية والتعزيز. وقد ادى الأهتمام بالجوانب النفسية إلى زيادة الإنتاجية وتقليل معدل الضغوط.

ويؤكد علماء النفس أمثال «أيزنك وفرنون» أن السمات المزاجية والشخصية تلعب دوراً هاماً فى الأحساس بالضغوط، ويتضح أن العمل الذى يختاره الفرد له أثر كبير على حياته النفسية. فقد يكون مصدراً لسعادته واستقراره وشعوره بالثقة فى نفسه وبقدراته، ولهذا فإن الرضا عن العمل سوف يقود إلى رفع الروح المعنوية وخفض التوتر والإحباط. ويلعب الاهتمام بالجوانب النفسية فى تقليل الفاقد الاقتصادى للمؤسسة، وبالتالى يفيد الاختيار المهنى فى تحسن العلاقات الانسانية فى العمل، فوضع العامل فى المكان الملائم يساعده على التفوق فى العمل مما يؤدي إلى زيادة الثقة بنفسه والرضا والسعادة بحيث يكون أكثر استعداداً للتفاهم مع الغير والتعاون معهم والتوحد مع المؤسسة التى تعمل فيها. أما إذا كان العامل يقوم بعمل لا يلائمه فإنه سيكون قلق، كثير الشكوى والتبرم والذمر، مما ينعكس على اداءه فى العمل.

العوامل السيكولوجية لضغوط العمل:

يوجد العديد من العوامل السيكولوجية المسؤولة عن زيادة ضغوط العمل وهى:

١- العامل النفسى:

يرى علماء النفس الصناعى أن ضغوط العمل لا تحدث للفرد نتيجة الصدفة، بل تلعب الشخصية دورا هاما فى زيادة الضغوط، فالفرد ذو الشخصية العصابية أو الشخصية السيكوباتية يكون أكثر استهدفا لضغوط العمل. ويمكن تقليل نسبة ضغوط العمل عن طريق الاختبار والتوجيه والارشاد النفسى فى العمل.

٢- الضغوط النفسية:

تلعب الضغوط النفسية الناتجة عن العمل فى رفع معدلات ضغوط العمل، فالعامل الذى يتسم بالتوتر الزائد غالبا ما يكون عرضه للضغوط، ولهذا يمكن تقليل ضغط العمل عن طريق الإرشاد النفسى، وبالتالى فإن المشرفين والأدرايين يجب أن يمتلكوا القدرة على امتصاص الصدمات وضغوط العمل.

٤- الروح المعنوية:

تلعب الروح المعنوية دورا فى إنتاجية المؤسسة، وتعنى الروح المعنوية بقدرة الفرد على التوافق المهنى. وتظهر الروح المعنوية من خلال الرضا الوظيفى الذى يمكن أن يقاس من خلال تفاعل الفرد مع الرؤساء والعاملين معه، والمؤسسات التى تحقق دوافع العمل غالبا ما تقل نسبة ضغوط العمل عندهم.

٥- الرضا عن أوقات الفراغ:

لقد اتضح أن الأفراد الذين يمارسون أنشطة فى اثناء وقت فراغهم تزداد إنتاجياتهم وينخفض عندهم الإحساس بضغوط العمل، وتلعب الرياضة والقراءة والترويح دورا هاما فى خفض الضغوط النفسية من خلال تفريغ الشحنة الانفعالية عند الأفراد.

٦- الإنهاك النفسى : Burnout

يعتبر الإنهاك النفسى من العوامل التى تؤثر على الانتاجية بطريقة سلبية، ويؤدى الإنهاك إلى تبديد الطاقة النفسية للفرد نتيجة الضغوط الحياتية، ويؤدى بدوره إلى عدم الوصول إلى النتائج الصحيحة أثناء قيام الفرد بحل المشكلة التى تواجهه. وغالبا ما يكون الأفراد الذين يشعرون بالإنهاك يكون لديهم طاقة ولكن إنجازهم غالبا ما يكون أقل بكثير

من هذه الطاقة وأن إنتاجياتهم أقل من قدراتهم، ويحدث الإنهاك نتيجة تكرار العمل اليومي مما يحدث نوع من الملل أو القيام بالعمل فترة طويلة دون الحصول على إجازة أو الحصول على أجر منخفض أو الصراعات بين الفرد وزملائه أو رؤسائه أو العوامل الخارجية نتيجة عدم وجود البيئة للعمل (Freudenberger, 1974).

تعريف الإنهاك :

يعرف الإنهاك بأنه «زملة من الأعراض العاطفية والبدنية والعقلية المرتبطة بالطاقة الحيوية للفرد و أدائه في الأعمال التي يقوم بها».

وتؤكد الدراسات التي قدمها العديد من الباحثين على أن إنتاجية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة والمحامين والعاملين في مجال الخدمات تتناقص بزيادة درجات الإنهاك العالية. ويتصف الأفراد ذوو الإنهاك المرتفع بأنهم غالبا ما يشعرون بالتوتر والإحباط والقلق ولا يحبون عملهم وغالبا ما يترددون عند اتخاذ القرارات السليمة (Robert, 1978 & Piens and Kafrey, 1974)

ويعتبر الإنهاك من المفاهيم الحديثة نسبيا في ميدان علم النفس حيث ظهرت مجموعة من الدراسات تؤكد على أهمية الإنهاك ودوره في أداء مهام العمل وقد وصف ماسلاشن وجاكسون (١٩٧٦) الإنهاك بأنه عبارة عن زملة من الأعراض البدنية والعاطفية والعقلية، وهذه الزملة لها علاقة سلبية بمفهوم الذات والاتجاهات نحو العمل، وفقدان الثقة بالنفس، وفقدان الشعور بالمسؤولية تجاه الآخرين. ويرى كوبر مرشال أن الإنهاك يحدث للأفراد الذين يعملون في مهن مختلفة، وينتج بسبب عدم كفاءة الفرد في المهنة التي يعمل فيها. كما ينشأ الإحساس بالإنهاك نتيجة تكرار العمل بصورة رتيبية مما يحدث نوعا من الملل، أو ينشأ للفرد نتيجة قيامه بالعمل فترة طويلة دون الحصول على إجازة أو الحصول على أجر منخفض، ويحدث أيضا نتيجة الصراعات بين الفرد وزملائه أو رؤسائه أو وجود بعض العوامل الخارجية نتيجة البيئة غير الملائمة والمحیطة بالعمل.

والدراسات التي أجراها بينز وأرنسون أظهرت أن الأنهاك يتكون من ثلاث مكونات هي:

المكون البدني: Physical Component

يمكن التعرف على هذا المكون من خلال عدد مرات نوبات المرض التي تتناوب الفرد مثل عدد مرات نزلات البرد، أوجاع في الظهر أو الرأس، الحالات المرضية الشديدة. (Ddeley,1979)

المكون العاطفي: Emotional Component

يمكن التعرف على هذا المكون من خلال الشعور بالإحباط والقلق والتوتر المستمر، سرعة الأنفعال والغضب، سرعة التهيج والبكاء، والاتجاهات السلبية نحو الموضوعات المتعلقة بالحياة، عدم الثقة بالنفس، فقدان القدرة على العمل، فقدان قيمة الذات (Seiderman,1978)

المكون العقلي: Mental Component

يمكن التعرف على هذا المكون من خلال إبداء الفرد المقاومة عند الذهاب إلى العمل، ويتصف الفرد بأنه كثير النظر في الساعة، وعدم الرغبة في الاتصال أو التعرف على أحد، غير من عند اتخاذ القرارات التي تتعلق بحياته ومستقبله، عدم الرغبة في تحمل المسؤولية، لديه الرغبة في التغيب عن المواعيد التي يعطيها للآخرين (Maslach,1976)

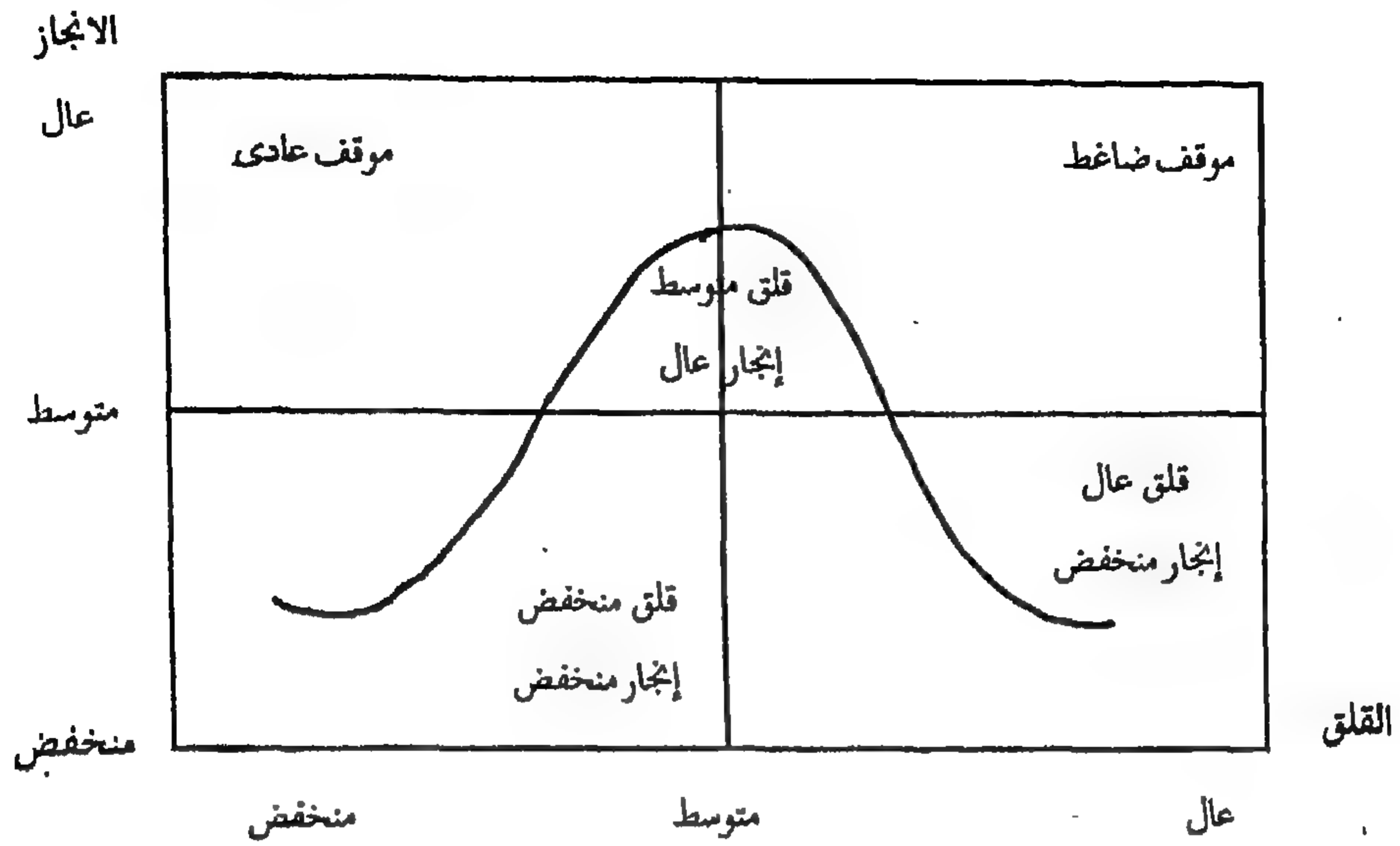
٧- القلق Anxiety

تعد ظاهرة القلق من الظواهر الإنسانية التي تناولها الكثير من الباحثين في ميدان علم النفس. إن ارتباط القلق بالإنسان جعله أحد المكونات في الشخصية الإنسانية. ويرى فرويد أن القلق ينقسم إلى نمطين الأول أطلق عليه القلق الموضوعي وهو عبارة عن رد فعل لخطر خارجي، فمصدر الخطر في القلق الموضوعي يوجد في العالم الخارجي، وهو خطر محدد، أما النمط الثاني فهو العصبي وهو خطر هائم غير معروف وهو خوف غامض غير مفهوم، لا يستطيع الفرد أن يشعر به، أو يعرف سببه فهو خطر غريزي داخلي (فرويد، ١٩٦٢).

وترى «هورنى» أن القلق استجابة انفعالية موجهة إلى المكونات الأساسية للشخصية ويقتصر أن البنية التي يعيش فيها الفرد تسهم إسهاما إيجابياً في نشأه القلق لما بها من تعقيدات وتناقضات، ولهذا فإن كل فرد يولد لديه إمكانيات كبيرة للنمو والتطور. وللبنية أثر على القلق، فحينما تكون البيئة غير مهددة للفرد تتناقص لديه مشاعر الأحساس بالقلق، ولكن حينما تكون البيئة مليئة بألوان الإحباط والحرمان والتناقض والتعقيد والتهديد تجعله يستشعر مشاعر الأحساس بالقلق.

وقد كشفت الأبحاث التحليلية العاملية لكاتل وشاير عن وجود نوعين من مفاهيم القلق أطلق عليهما سمة القلق Triat Anxiety وحالة القلق State Anxiety (Spielberger, 1966). ويعتبر النوعان الأخيران أكثر أنواع القلق شيوعاً في التراث النفسى، وتصور حالة القلق كظرف أو حالة انفعالية متغيرة وهى تتميز بمشاعر ذاتية من التوتر والتوجس يدركها الفرد بوعى. كما أنه تعتبر حالة مؤقتة تحد لمثير معين، وتتفاوت هذه الالة تبعاً لتفاوت هذا الموقف. وتتغير حالة القلق فى شدتها، وتتذبذب عبر الزمن تبعاً للموقف المهدد للفرد.

ويعتقد سبيلرجر ان سمة القلق تشير إلى الفروق الثابتة نسبياً فى القابلية للقلق، أى تشير إلى الاختلافات بين الناس فى ميلهم إلى الاستجابة بتجاه المواقف التى يدركونها كمواقف مهددة، وذلك بارتفاع شدة القلق. وسمة القلق تتأثر بالمواقف بدرجات متفاوتة حيث إنها تنشط بواسطة الضغوط الخارجية التى تكون عادة مصحوبة بمواقف خطيرة محددة. ويتضح من العلاقة بين حالة القلق وسمة القلق أن الاستعداد أو التهيؤ للقلق يظل كامناً (سمة القلق) ويستثار فقط بمثيرات مهددة وظروف ضاغطة (حالة القلق). وهذه العلاقة تأخذ شكل المنحنى.



شكل (١)

العلاقة بين الإنجاز والقلق

أولاً : الموقف الضاغط:

١ - القلق المنخفض: في وجود الموقف الضاغط نجد أن الأفراد ذوي القلق المنخفض يتحسن أدائهم وإنجازهم.

٢ - القلق العالي: في وجود الموقف الضاغط نجد أن الأفراد ذوي القلق العالي يتدهور أدائهم وإنجازهم.

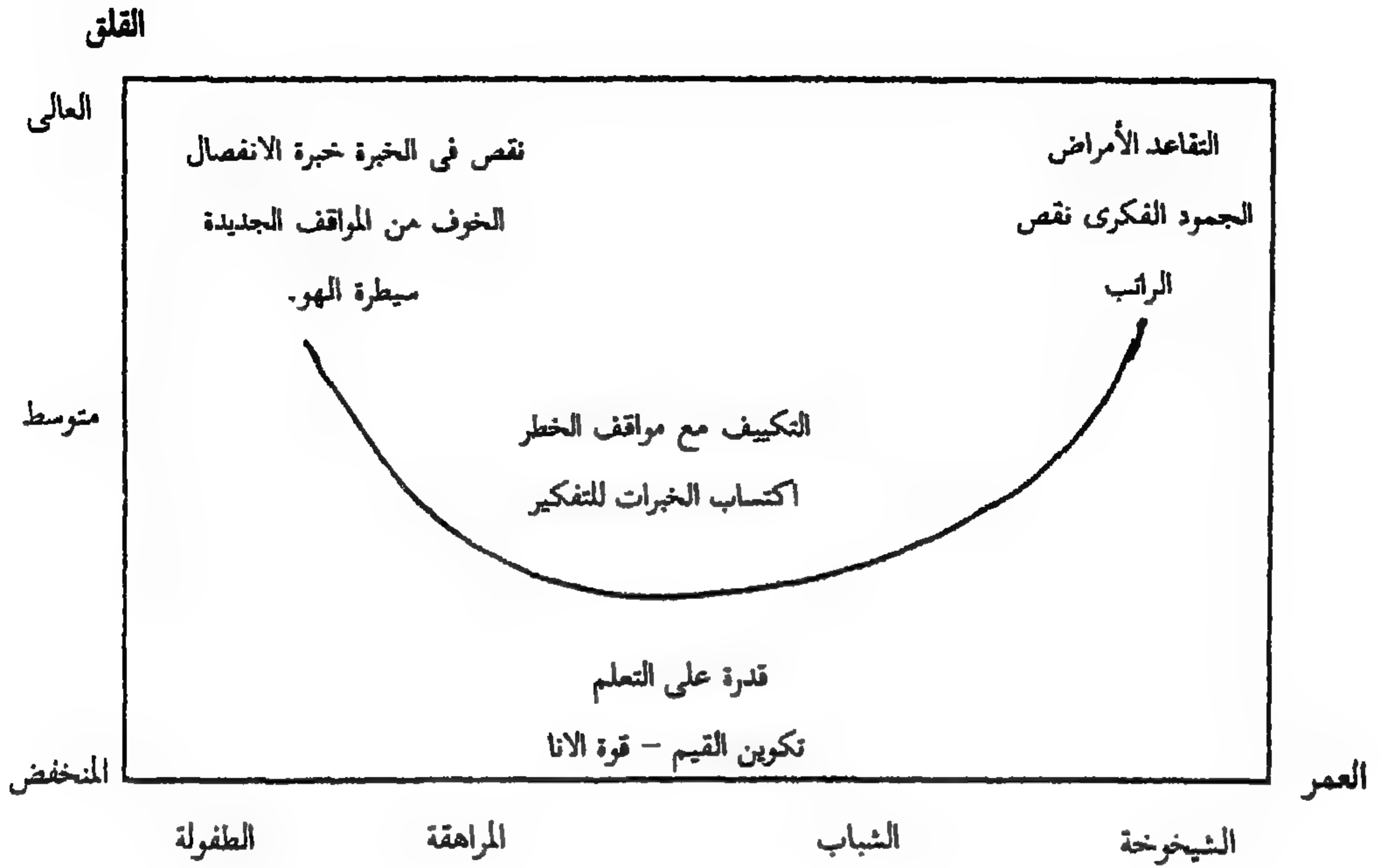
ثانياً : الموقف العادى:

١ - القلق المنخفض: في وجود الموقف العادى نجد أن الأفراد ذوي القلق المنخفض يتدهور أدائهم وإنجازهم.

٢ - القلق العالي: في وجود الموقف العادى نجد أن الأفراد ذوي القلق العالي يتحسن أدائهم وإنجازهم.

علاقة العمر بالقلق:

تأخذ العلاقة بين العمر والقلق شكل المنحنى الهابط ثم الصاعد وهذا موضح في



شكل (٢)

العلاقة بين القلق والعمر الزمني (المؤلف)

يتضح من الشكل (٢) أن القلق يزداد في مرحلة الطفولة بسبب نقص الخبرات ووجود خبرة الانفصال والخوف من المواقف الجديدة والغريبة وسيطرة مشاعر الانفصال. وتتناقص مستويات القلق في نهاية المراهقة و بداية الشباب نتيجة التكيف مع مواقف الخطر، واكتساب خبرات جديدة وظهور التفكير المجرد العقلاني واكتساب مهارات التفاعل الاجتماعي وظهور القيم والمثل العليا والضمير. وفي حالة الشيخوخة فإن مستويات القلق تزداد مرة أخرى بسبب التقاعد ونقص الراتب وظهور الأمراض والجمود الفكرى و من أمثلة القلق (قلق الموت) وخاصة في حالة الأمراض الخطيرة مثل السرطان والفشل الكلوى والوبء الكبدى.

تذكر ما يلى:

إن الجهاز اللا إرادى يعمل لمجابهة الضغوط وذلك من طريق إفراز هرمون الكورتزون الذى يخفف من الألام الناشئة عن تلك الضغوط. وعندما يفشل جهازك العصبى

يمكنك أن تشعر بالصداع أو ارتفاع ضغط الدم أو الأرق أو القرحة... ولكن يمكنك التعامل مع الضغوط إذا استطعت أن تتعلم كيف تتعامل معها وتحولها إلى صالحك:

أ - لا تهرب من المشكلات وتعلم كيف تجابه الضغوط التي تتعرض لها من مصادر المتعددة مثل:

* علاقات العمل (الزملاء- الرؤساء- المرؤسين).

* العلاقات الأسرية (التفاعل الأسري- المسؤولية الاجتماعية....)

* تعلم كيف تحلل المشكلة بطريقة علمية منطقية لتحولها لمصلحتك الشخصية.

ب - لا تنزعج عندما تفشل في تغيير الأشياء التي لا يوجد فيها تأثير عليها مثل رئيسك في العمل أو النظام المؤسسي.

ج - يجب أن يكون لديك الأصدقاء الذين تثق فيهم بحيث تناقشهم في مشاكلك..
«لا يمكن أن نتصور الحياة بدون أصدقاء كما لا يمكن أن نتصور أن المركب يسير بدون مجداف».

د- اهتم بالرياضة مثل المشي - السباحة - التأمل المتعالي - الأسترخاء العام - الأسترخاء التفاضلي.

مقياس الإحساس بالأنهاك

ضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن تكرار هذا الشعور لدى

م	العبارة	كم مرة تشعربه					
		مرات قليلة في السنة	مرة واحدة في الشهر أو أقل	مرات قليلة في الشهر	مرة واحدة في الأسبوع	مرات قليلة في الأسبوع	كل يوم
١	أشعر أنني منصرف عن عملي.						
٢	أشعر بأنني منهك في نهاية يوم العمل.						
٣	أشعر بأنني مشابه لزملائي في كثير من العادات.						
٤	أشعر بأنني مندمج شخصياً في مشكلات زملائي.						
٥	أشعر بأنني متعب عندما أستقيظ في الصباح لاواجه يوماً جديداً في العمل.						
٦	أشعر بالضيق من الطريقة التي عاملت بها بعض زملائي.						
٧	يمكنني أن أفهم بسهولة كيف يتعرف زملائي نحو الأشياء.						
٨	أتجاهل بعض زملائي في العمل.						
٩	أن العمل مع زملائي طوال اليوم هو في الحقيقة إجهاد لي.						
١٠	أتعامل بفاعلية مع مشكلات زملائي.						
١١	أشعر بأنني متبرم من عملي.						
١٢	أشعر بأن لي تأثيراً إيجابياً في حياة الآخرين من خلال عملي.						

مقياس الإحساس بالأنهاك

ضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن تكرار هذا الشعور لديك.

م	العبارة	كم مرة تشعربه					
		مرات قليلة في السنة	مرة واحدة في الشهر أو أقل	مرات قليلة في الشهر	مرة واحدة في الأسبوع	مرات قليلة في الأسبوع	كل يوم
١٣	لقد أصبحت أكثر قسوة تجاه الآخرين منذ أن تقلدت هذه الوظيفة.						
١٤	أنتى قلق لأن هذه الوظيفة تحجر عواطفى.						
١٥	أشعر بأننى نشيط جداً.						
١٦	أشعر بأننى مشبوط العزيمة بسبب وظيفتى.						
١٧	أشعر أنتى أعمل بكد ونشاط فى وظيفتى.						
١٨	لأهتم ما يحدث لبعض زملائى.						
١٩	العمل مع الناس مباشرة يسبب لى إجهادا زائداً فى العمل.						
٢٠	يمكننى أن أخلق بسهولة جوا لطيفاً مع زملائى فى العمل.						
٢١	أشعر بأننى مبتهيج عندما أعمل مع زملائى.						
٢٢	لقد أنجزت عدة أشياء جديدة فى وظيفتى						
٢٣	أشعر وكأننى فى نهاية المطاف.						
٢٤	أتعامل فى عملى مع المشاكل بهدوء.						
٢٥	أشعر بأن زملائى يعتبروننى مسئولا عن بعض مشاكلهم.						

مفتاح التصحيح

٢	مرات قليلة في السنة	مرة واحدة في الشهر	مرات قليلة في الشهر أو أقل	مرة واحد في الأسبوع	مرات قليلة في الأسبوع	كل يوم
١	١	٢	٣	٤	٥	٦
٢	١	٢	٣	٤	٥	٦
٣	٦	٥	٤	٣	٢	١
٤	٦	٥	٤	٣	٢	١
٥	١	٢	٣	٤	٥	٦
٦	١	٢	٣	٤	٥	٦
٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
٨	١	٢	٣	٤	٥	٦
٩	١	٢	٣	٤	٥	٦
١٠	٦	٥	٤	٣	٢	١
١١	١	٢	٣	٤	٥	٦
١٢	٦	٥	٤	٣	٢	١
١٣	١	٢	٣	٤	٥	٦
١٤	١	٢	٣	٤	٥	٦
١٥	٦	٥	٤	٣	٢	١
١٦	١	٢	٣	٤	٥	٦
١٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
١٨	١	٢	٣	٤	٥	٦
١٩	١	٢	٣	٤	٥	٦
٢٠	٦	٥	٤	٣	٢	١
٢١	٦	٥	٤	٣	٢	١
٢٢	٦	٥	٤	٣	٢	١
٢٣	١	٢	٣	٤	٥	٦
٢٤	٦	٥	٤	٣	٢	١
٢٥	١	٢	٣	٤	٥	٦

الرضا الوظيفي

لقد اصطلح علماء النفس على أن الرضا الوظيفي هو أحد المحركات الرئيسة للتوافق المهني. ويقصد بالتوافق المهني بأنه العملية الدينامية المستمرة التي يقوم بها الفرد لتحقيق التلائم بينه وبين البيئة المهنية. وينبغي أن يأخذ في الحسبان قدرة الفرد على التكيف لظروف ومطالب العمل وللتوافق المهني العديد من المظاهر، وأول مظاهر الرضا الوظيفي رضا الموظف عن الوظيفة، وعن مكونات بيئة العمل ويصور حقيقة الموظف بزملاء العمل ووجهة نظره في رؤسائه أو المشرفين عليه، واجره وحساسيته لمركزه في البناء الاجتماعي للعمل، ووجهة نظره في الظروف المحيطة بعمله. وتوصل مجموعة من علماء النفس إلى تحديد بعض العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي والتي يمكن ان تلخص في الآتي:

أولاً: علاقة الموظف بنظام المؤسسة:

الموظف القائم بالعمل كلما شعر بالارتياح النفسي والأمن زادت قدرته الانتاجية وارتفعت شدة دافعيته للعمل، بل ويزداد ولاؤه للمؤسسة التي يعمل بها، ومدى شعوره بالانتماء لها، والتوحد معها، وذلك أن الرضا للموظف مع عمله وظروفه الخارجية ينعكس بدرجة كبيرة على علاقاته بالمؤسسة ونظامها. فالموظف الذي يشعر بالرضا الوظيفي مع عمله، عادة يكون على علاقة حسنة مع النظام والهيئات الإدارية للمؤسسة. فالذي لا يجد الرضا النفسي عن طريق العمل قد يصنع الكثير من المشكلات داخل المؤسسة ويكون عنصراً يسبب قلق داخل تلك المؤسسة.

وقد يلاحظ أن الإدارة تكون أحياناً مصدراً للتأزم وذلك بفرضها نظاماً صارماً، أو عقوبات من كل نوع. وللتغلب على تلك المشكلة فإن المشاركة وهي أسلوب تعاون وتآزر وتكاتف بين الإدارة والموظفين فيما يتعلق بالإنتاج ونظام العمل وحوافزه مما يؤدي إلى زيادة شعور الموظفين بالانتماء ثم التوحد مع المؤسسة.

ثانياً: علاقة الموظف برؤسائه:

تدل البحوث الحديثة دلالة قوية على أن المدير أو الرئيس ربما كان أخطر عامل في

البيئة السيكولوجية للموظف. فهو يمثل الإدارة العليا فى أعين مرؤسيه، كما أن شخصيته وسلوكه يؤثران فى سلوك من يديرهم أو يشرف عليهم وفى روحهم المعنوية كما أن لسايبته صلة مباشرة بانتاج الجماعة التى يديرها. وقد توصل كل من (White, Lipdit, lawin) إلى العديد من النتائج وهى:

- ١ - أدى الجو الاستبدادى إلى سلوك عدوانى إزاء القائد وإزاء الزملاء بل إزاء الأشياء والجماعات.
- ٢ - كانت علاقة الأعضاء بالقائد الديمقراطى علاقة تفاهم وصداقة بينما كانت علاقاتهم بالقائد الاستبدادى علاقة خضوع.
- ٣ - لقد كان التكاثر والتآزر أكثر ظهوراً فى المجموعة التى كان يشرف عليها قائد ديمقراطى.
- ٤ - كان العمل الابتكارى والتفنن والإتقان يختفى فى المجموعة الاستبدادية فور اختفاء القائد.

ثالثاً: علاقة الموظف بزملائه:

لا يكشف الرضا الوظيفى عن نفسه فى أداء العمل فحسب، بل وفى نظام العلاقات الشخصية التى تكتنف حياة الموظف ولاشك أن موقف العمل، إنما هو موقف اجتماعى ديناميكى يمثل فيه الزملاء ما يمثله الأخوة بالنسبة للفرد فى الأسرة، وذلك التوافق الاجتماعى، وإنما يتعلق بالعلاقات بين. الذات والآخرين، ويرتبط تقبل الآخرين بتقبل الذات.

ويلاحظ أن الظاهرتين الأساسيتين اللتين تحددان العلاقة بين الموظف وزملائه داخل المؤسسة العمل، هما (التعاون والمنافسة) وتلجأ أغلب المؤسسات إلى استخدام الموظفين لزيادة التنافس مما يؤدي إلى زيادة الفاعلية لتلك المؤسسة. فالتعاون بين الجماعة هام لتقدم المؤسسة مثل التنافس بشرط أن يخلو التنافس من العدوات. والموظف القادر على التوافق هو الذى يقدر أن يجمع بين التعاون والتنافس، وهذا يدل على الصحة النفسية العامة داخل المؤسسة. وتلعب القيادة الديمقراطية دوراً فعالاً لتنظيم عملية التنافس والتعاون من

خلال الاهتمام بين الفرد فى فريق العمل والتنافس بين الفرد والآخرين فى إنجاز المهام.

إن تكوين فرق العمل تأتى فى مقدمة اهتمامات المدراء ولهذا فإن القياسات السوسيو ممتيرية هى الهامة لإختيار القادة أو فرق العمل. وكلما كان الانسجام بين أفراد فريق العمل كلما كان الإنجاز يتم بطريقة أفضل.

خصائص المدير الناجح:

إن الرضا الوظيفى على أداء المدير وعلى إستجاباته. ويمكن تلخيص خصائص المدير الفعال فى الآتى:

- * الثقة بالآخرين أمر ضرورى
- * المدير يجب أن يكون معلما
- * على المدير ألا يتحول إلى حلال للمشاكل
- * يجب أن يمتلك القدرة على الاتصال بالآخرين
- * يجب أن يحسن استخدام الوقت
- * يجب أن يعتمد على قوة الحدس
- * يجب أن يكون مستعدا لإزاحة العاملين إذا توفر السبب
- * يجب أن يحيط بمن يعملون مع بالرعاية
- * يجب أن يضع طموحاته الشخصية فى المقام الثانى بعد أهداف المؤسسة التى يتولى قيادتها
- * يجب أن يكون صاحب رؤيا
- * يجب أن يعرف صناعة القرار وتطبيقه
- * يجب أن يكون سهل الاقتراب منه
- * يجب أن يمتلك حسا للدعابة والفكاهة

* يجب أن يكون حاسم قاطع ... ولكن بتعقل

* يجب أن يرى نفسه بطريقة موضوعية

* يمكن الاعتماد عليه

* يجب أن يكون من ذوى العقول المتفتحة

* يجب أن يرسخ مقاييس ومعايير عالية للتبل والسمو

* يجب أن يكون مثالا للاستقامة والامانة

الدافعية معيار الرضا الوظيفي :

إن دراسة الدافعية كشفت للإدارة أهمية الدوافع وخطورتها فى إحداث السلوك الإنسانى . لذلك بذلت الإدارات المعاصرة للمنظمات عدة محاولات استهدفت الإفادة من الدافعية فى التعرف على هيكل الدوافع المحركة للسلوك وقد أطلق عليها «نظرية العوامل الدافعة الصحيحة أو المحافظة» . وقد توصل على السلمى (١٩٧٢) إلى أكثر الدوافع أهمية التى تدفع المدير نحو العمل وهى : (بروان، ١٩٨٦) .

* الرغبة فى النمو والتقدم فى العمل .

* الرغبة فى استغلال مواهبه وقدراته الشخصية فى العمل .

* الرغبة فى الحصول على معلومات كافية عن العمل .

* الرغبة فى الحصول على العائد المادى .

* الرغبة فى التمتع بالسلطة التى يتيحها له العمل الإدارى .

* الرغبة فى الحصول على فرصة العمل المستقل والتفكير الحر .

* فرصة الاشتراك فى تحديد أهداف العمل .

* الرغبة فى الاشتراك فى تحديد الوسائل الفنية المستخدمة فى إنجاز الأعمال .

* الرغبة فى اكتساب احترام الناس داخل أو خارج المؤسسة .

* الرغبة إلى الاستقرار فى العمل والشعور بالزمن والضمان الاجتماعى .

الروح المعنوية معيار الرضا الوظيفي:

تعتبر الروح المعنوية من المعايير التي يمكن أن تعبر عن الرضا الوظيفي. ويمكن أن نرى الروح المعنوية تدل على الحالة المزاجية للفرد في مجال العمل. وتوجد مؤشرات يمكن قياس الروح المعنوية من خلال حب العمل، ومكان العمل، العلاقة بين الفرد وزملائه، العلاقة بين الفرد ورؤسائه في العمل. ويمكن رصد بعض من العبارات التي تقيس الروح المعنوية مثل:

١- كيف تحب عملك الحالي؟

* أنا لا أحبه

* كنت أفضل شيئاً آخر

* كنت أتقبله

* أنا أحبه بدرجة ما

* أنني أحبه جداً

٢- زملائي المستخدمون في القسم الذي أعمل فيه، في الأغلب:

* غير أصدقاء

* ليس لهم أي اتجاه نحوي

* لا بأس

* متعاونين

* أصدقاء جداً

٣- رئيسك المباشر في اتجاهه الشخصي نحوك:

* ظالم دائماً

* ظالماً في أغلب الأحيان

* أحياناً ظالم، وأحياناً لا

* منصف غالباً

* منصف فى كل وقت

وقد توصل الباحثون إلى عدة نتائج منها:

١- العمل جزء جوهري فى حياة الإنسان مادام ذلك المظهر من الحياة الذى يعطيه المكانه ويربطه بالمجتمع. وعادة يحب الرجال والنساء أعمالهم وعندما يغضبونه، فإن الخطأ كآمن فى الظروف النفسية الاجتماعية للعمل أكثر منه فى العامل. زد على ذلك أ العمل نشاط اجتماعى.

٢- للروح المعنوية للعامل دور هام فى إنجاز المهام المطلوبة منه ويظهر ذلك من خلال توحده مع المؤسسة وعدم غيابه، واغترابه، أو تمرده.

٣- تلعب المعززات المتمثلة فى المكافآت المادية أو التشجيع المعنوى دوراً فى الإنجاز. وهنا نتفق مع علماء النفس الذين يقولون أن التعزيز الإيجابى (مكافآت) افضل من العقاب.

علاقة التحفيز بالرضا الوظيفى:

«إذا أردت أن تكافئ موظفاً فلا ترسل له شيكاً فى البريد، بل قدمه له فى احتفال كبير». من هذا المنطلق يمكن استخدام التحفيز لزيادة كفاءة العاملين فى المؤسسات الرياضية. فالتحفيز يؤدى إلى الولاء ثم يقود إلى زيادة الانتاج.

يقصد بالتحفيز بأنه إكساب الأفراد مستوى الثقة بالنفس التى يجب أن يكون عليه وذلك إلى مستوى قدراتهم. ومسئولياتهم كمدير هى المساعدة والاحتضان واكتشاف تلك القدرات والمحافظة عليها وتسخيرها لمصلحة الفرد أولاً ثم مصلحة العمل ثانياً. بذلك نحافظ عليه دائماً فى منطقة التحفيز.

إن العمل بروح الجماعة هام للحفاظ على الأفراد فى منطقة التحفيز، لأنهم حين يشعرون أن كلا منهم جزء من الآخر وجميعهم يكونون فريق العمل وبذلك لا يشعر بالعزلة. أن أحد الطرق التى نتعرف بها عن مستوى التحفيز لدى الموظفين وذلك بالنظر إلى رضاهم الوظيفى وادائهم فى العمل.

مقياس الرضا عن العمل

ضع علامة (√) في الخانة التي تعبر عن درجة الرضا تجاه عملك بنعم أو لا

م	العلامة	نعم	لا
	أولاً: العمل الذي أقوم به يتميز بهذه الصفات		
١	جذاب		
٢	روتيني		
٣	مرضى		
٤	ممل		
٥	جيد		
٦	يساعد على الابتكار		
٧	محترم		
٨	كثير الصنوب والضوضاء		
٩	سار		
١٠	مفيد		
١١	متعب		
١٢	صحي		
١٣	يتحدى قدرات الفرد		
١٤	مناسب		
١٥	محبط		
١٦	بسيط		
١٧	بلاهدف		
١٨	يعطي إحساساً بالإنجاز		
	ثانياً: الأجر الذي أحصل عليه يتصف بالصفات التالية:		
١٩	يغطي المصاريف العادية		
٢٠	لا يكفي مصاريف المعيشة		
٢١	سيئ		
٢٢	يوفر وسائل الترفيه		
٢٣	لا طمئن الفرد على حياته		
٢٤	أقل من أستحق		

مقياس الرضا عن العمل

ضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن درجة الرضا تجاه عملك بنعم أو لا

٢	العبارة	نعم	لا
٢٥	بأنه كبير		
٢٦	يوفر لي الحياة الكريمة		
	ثالثاً: رئيس في العمل يتصف بالصفات الآتية:		
٢٧	متفرط ومتعالي		
٢٨	أطلب النصيحة منه		
٢٩	من الصعب ارضائه		
٣٠	غير مهذب		
٣١	يشنى على العمل الجيد		
٣٢	لبق		
٣٣	مؤثر		
٣٤	عصري		
٣٥	لا يشرف عليه بالقدر الكافي		
٣٦	سريع الغضب		
٣٧	يخبرني أين موقفي من العمل		
٣٨	مضايق		
٣٩	عنيد		
٤٠	يعرف عمله جيداً		
٤١	سئ		
٤٢	ذكي		
٤٣	يتركني على سجيتي		
٤٤	كسول		
٤٥	يشرف على العمل الحاجة		
	رابعاً: الترقيات التي أحصل عليها غالباً ما تتسم بالصفات الآتية:		
٤٦	يتيح فرصة طيبة للترقية		
٤٧	فرص الترقية محدودة		
٤٨	الترقي حسب قدرة الفرد		

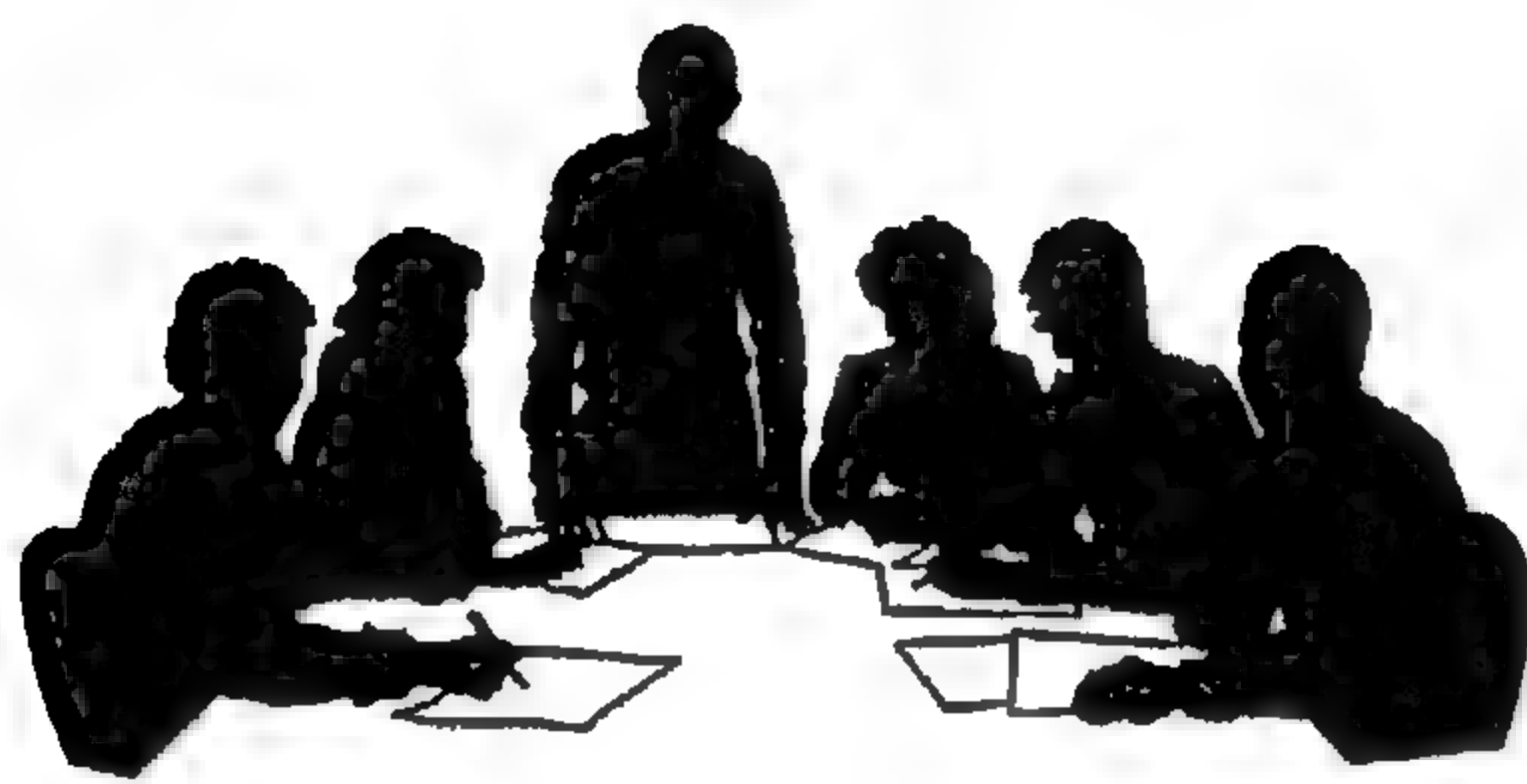
مقياس الرضا عن العمل

ضع علامة (√) في الخانة التي تعبر عن درجة الرضا تجاه عملك بنعم أو لا

م	العبارة	نعم	لا
٤٩	الوظيفة لا ترقى فيها		
٥٠	فرص طيبة للترقية		
٥١	سياسة نظام الترقية غير عادل		
٥٢	الترقية غير دورية		
٥٣	الترقية تتم بطريقة منظمة		
٥٤	فرص الترقية منظمة		
	خامساً: الزملاء في العمل غالباً ما يتسمون بالصفات الآتية:		
٥٥	يحفظون على العمل		
٥٦	مملون		
٥٧	بطيئون في العمل		
٥٨	طموحون		
٥٩	غير قادرين على التصرف السريع		
٦٠	مستولون		
٦١	قدرتهم على الإنحاء عالية		
٦٢	أذكياء		
٦٣	من السهل أن يكونوا عدوات مع زملائهم		
٦٤	يتكلمون كثيراً		
٦٥	يتميزون بحين المظهر		
٦٦	كسولون		
٦٧	عبوسون		
٦٨	لأسرار بينهم		
٦٩	نشطون		
٧٠	اهتماماتهم ضيقة		
٧١	عندهم مقدرة على التخطيط		
٧٢	من الصعب التفاهم معهم		

مفتاح التصحيح لقياس الرضا عن العمل

رقم العبارة	نوع الاستجابة		رقم العبارة	نوع الاستجابة		رقم العبارة	نوع الاستجابة	
	لا	نعم		لا	نعم		لا	نعم
١	✓	✓	٣١	✓	✓	١	✓	✓
٢	✓	✓	٣٢	✓	✓	٢	✓	✓
٣	✓	✓	٣٣	✓	✓	٣	✓	✓
٤	✓	✓	٣٤	✓	✓	٤	✓	✓
٥	✓	✓	٣٥	✓	✓	٥	✓	✓
٦	✓	✓	٣٦	✓	✓	٦	✓	✓
٧	✓	✓	٣٧	✓	✓	٧	✓	✓
٨	✓	✓	٣٨	✓	✓	٨	✓	✓
٩	✓	✓	٣٩	✓	✓	٩	✓	✓
١٠	✓	✓	٤٠	✓	✓	١٠	✓	✓
١١	✓	✓	٤١	✓	✓	١١	✓	✓
١٢	✓	✓	٤٢	✓	✓	١٢	✓	✓
١٣	✓	✓	٤٣	✓	✓	١٣	✓	✓
١٤	✓	✓	٤٤	✓	✓	١٤	✓	✓
١٥	✓	✓	٤٥	✓	✓	١٥	✓	✓
١٦	✓	✓	٤٦	✓	✓	١٦	✓	✓
١٧	✓	✓	٤٧	✓	✓	١٧	✓	✓
١٨	✓	✓	٤٨	✓	✓	١٨	✓	✓
١٩	✓	✓	٤٩	✓	✓	١٩	✓	✓
٢٠	✓	✓	٥٠	✓	✓	٢٠	✓	✓
٢١	✓	✓	٥١	✓	✓	٢١	✓	✓
٢٢	✓	✓	٥٢	✓	✓	٢٢	✓	✓
٢٣	✓	✓	٥٣	✓	✓	٢٣	✓	✓
٢٤	✓	✓	٥٤	✓	✓	٢٤	✓	✓
٢٥	✓	✓	٥٥	✓	✓	٢٥	✓	✓
٢٦	✓	✓	٥٦	✓	✓	٢٦	✓	✓
٢٧	✓	✓	٥٧	✓	✓	٢٧	✓	✓
٢٨	✓	✓	٥٨	✓	✓	٢٨	✓	✓
٢٩	✓	✓	٥٩	✓	✓	٢٩	✓	✓
٣٠	✓	✓	٦٠	✓	✓	٣٠	✓	✓



الفصل الخامس

القيادة المتميزة

* تنظم عناصر الإدارة القيادية.

* تبادل الأدوار في منظومة الإدارة.

* الارتباط بين الريادة وحل المشكلات.

* الارتباط بين الريادة والأنجاز.

* الخيال رؤية للقادة.

* التدريب على الأبداع.

* تنمية الابداع.

* مكونات التفكير الأبداعى.

* اسلوب العصف الذهنى.



الفصل الخامس

القيادة المتميزة

إن الاهتمام بتقديم نموذج للقيادة الفعالة المتميزة هو أحد التحديات للقيادة في عصر يتزايد فيه التنافس للوصول إلى قمة النجاح بل يتعدى ذلك في الاحتفاظ بتلك القمة ويمكن فهم نموذج ثلاثي لعملية القيادة التي تتمثل في الآتي:

(هارولد ليفت، ١٩٧٨)

Pathfinding

١- الريادة

Problem Solving

٢- حل المشكلات

Implementing

٣- التنفيذ (أو الإنجاز)

ولا يمكن أن ننظر إلى هذه المنظومة بتلك البساطة بل تتعقد عند مستويات عالية في مجال الإدارة وهذا يمكن أن نتمثله في الشكل الانتقالي الارتباطي التالي:

عوامل الإدارة القيادية	الريادة (١)	حل المشكلات (٢)	التنفيذ (٣)
١- الريادة	-	(١) ↔ (٢)	(١) ↔ (٣)
٢- حل المشكلات		-	(٢) ↔ (٣)
٣- التنفيذ			-
النموذج التكامل	(١) ↔ (٢) ↔ (٣)		

شكل رقم (١)

يوضح علاقة عوامل الادراء القيادية

ويمكن تطبيق هذا النموذج الثلاثي على مستويات متعددة في مجال القيادة الإدارية.

أولاً: فمن منظور فردى يمكن للمدير أن ينظر إلى النموذج السابق على أساس نماذج منفصلة. فقد يكون النموذج الريادى هو المهمين على الأسلوب الإدارى بينما يستخدم قائد آخر أسلوب معالجة المشكلات وحلها، وفى الوقت الذى يتأثر فيه آخرون بأسلوب الإنجاز والتنفيذ. ويمكن ان يستخدم بعض من القادة خليطاً من النماذج الثلاثة لتتلاءم مع حالة معينة للوصول إلى التفوق المتوازن.

ثانياً: ويمكن النظر إلى ثلاثة الأجزاء (الريادة، وحل المشكلات، والإنجاز) من منظور تنظيمى. هل تحتاج المؤسسات إلى رواد؟ أم حلالين للمشكلات؟ أم منجزين؟ ثالثاً: يمكن ان نأخذ هذا النموذج من منظور اجتماعى. أى معرفة مدى اعتبار الريادة جزءاً من التقاليد العريقة للدولة.

تنظيم عناصر الإدارة القيادية:

الإنجاز والتنفيذ: (Implementing)

ويتميز الإنجاز بمزيتين أساسيتين هما:

١- يتحقق الإنجاز من خلال عمل الآخرين. فالإنجاز يتطلب من القائد أن يقنع ويرغب ويأمر لكى يقوم العاملين بتنفيذ وإنجاز ما يريده بدلا من ان يستمروا فى أداء ما يعطونه فى الوقت المفروض. وعلى هذا الأساس فالإنجاز القيادى عبارة عن نشاط اجتماعى بالدرجة الأولى.

٢- يستلزم الإنجاز القيادى تغيير سلوك الأشخاص الآخرين. ومن أجل ذلك الغرض فهو يعد نشاطا عاطفيا بالدرجة الأولى. فكل المعلومات الواردة فى العلوم السلوكية عن تغيير السلوك تؤكد أن الأفراد يتغيرون لأسباب عاطفية أكثر من تغييرهم لأسباب منطقية. فالإنجاز يرتبط بقلوب الناس أكثر من ارتباطه بعقولهم. فلسنا نقنع العاملين من خلال المنطق والتفكير السليم لكى يرفعوا مستوى الجودة ويزيدوا الانتاج ولكى يتم ذلك من خلال شعورهم بالفخر أو الطموح أو الولاء.

حل المشكلات : (Problem Solving)

يتطلب حل استخدام المشكلات الاستنتاج والحجد والمنطق والتحليل. ويرتبط حل المشكلة بنمط من التفكير الواعي كما يرتبط حل المشكلة باستراتيجية العمل التي تقود إلى الحل والإنجاز.

الريادة : (Pathfinding)

إذا كان الإنجاز يشتمل على عوامل عاطفية وكان حل المشكلات يبنى على المنطق والتحليل إلى حد كبير، فكيف يمكننا أن نصف الريادة. ولكن الكلمة التي تصلح مفتاحاً أو دليلاً للريادة هي «مهمة أو رسالة». فجزء من الريادة في عملية القيادة هي وجود القائد المثالي، الحالم المجدد والمبدع، الملتزم وصاحب الشخصية الجذابة المؤثرة، والقائد ذو الشخصية الجذابة المؤثرة هو القائد الذي يمتلك إحساساً وإيماناً برسالته وفي الوقت نفسه يمتلك قدره ليُجعل الآخرين يشاركونه ويتبعونه.

تبادل الأدوار والعلاقات في منظومة القيادة:

يعد التحرك بين أجزاء منظومة القيادة ليس بالعمل السهل. فالرؤيا الخيالية شيء مقبول ومرغوب فيه، والعملية التحليلية في حل المشكلات ميزة تستحق الذكر في حد ذاتها، وبالمنطق نفسه أيضاً ينظر إلى الحساسية الإنسانية بأنها المهارة في الإقناع والترغيب ولكن عملية قيادته الإدارية أكثر من تجميع لأجزائها. لأن على القادة أن يديروا الفراغات الموجودة بين الأجزاء وعليهم أن يغيروا الفراغات التي تفصل بين أجزاء تلك المنظومة الثلاثية.

* الانتقال بين اتخاذ القرار أى الإنجاز:

يمثل الانتقال من اتخاذ القرار إلى الإنجاز مشكله يومية في حياة كل قائد وتواجه المشكلة نفسها بصفه عامه المنظمات ككل عندما تحاول أن تجد تصميمات يسهل الانتقال من مرحلة الخطط الاستراتيجية إلى مرحلة إنجازها إنجازاً فعالاً.

ويخفق الأشخاص المهره في صنع القرارات أو الإنجاز عادة بسبب افتقارهم إلى المهارات المطلوبة للتعامل مع الحيز الموجود بين صنع القرار وتنفيذه.

وتكون العلاقة كالاتى (٢) \longleftrightarrow (٣)

* الارتباط بين الريادة وحل المشكلات:

يتميز نموذج القيادة (حل المشكلات) بالترتيب والواقعية وعدم الانفعال من مشكلات العمل. فقد قضى أصحابها وقتا وهم يعيشون جنبا إلى جنب مع الانفعال، والعاطفة، والألفة والعودة ويعانى القادة صعوبة أكثر من أن يعيشوا مع التفكير غير المنظم على الحدس وتداعى الأفكار.

وتبدؤ بعض العبارات متناقضة ظاهريا مثل «واقعية الخيال» أو «الحدس المنطقى» أو «التقارب المتباعد» كل هذه الأشياء نواجهها عندما نحاول أن ندمج عنصر الريادة مع عنصر حل المشكلات.

ولهذا نجد أن المؤسسات حديثه العهد يرغب صاحبها فى تكوين مركز الريادة ويختار خدمات مدير من رقم (٢) الذى يهتم بالتكاليف والرقابة. ولهذا نلاحظ أن مؤسس الشركة يكون من النوع (١) الرواد الذين يستخدمون العقلانية أحيانا ويعين رقم (٢) حلالا للمشاكل الذى يهتم بالرقابة والضبط شخصا يكون ذا فهم كان لرقم (١) حتى يمكن للإثنين أن يعملوا معا بطريقة فعالة.

وتكون العلاقة كالاتى (١) \longleftrightarrow (٢)

* الارتباط بين الريادة والإنجاز: الفردية فى عالم جماعى:

من النظرة الأولى نجد أن القائد الفردى الذى من رقم (١) يتصف إلى حد كبير على الطرف النقيض من رقم (٢) المؤمن بالجماعه، والمشاركة والرأى الاجماعى والسؤال الذى يتصف بالتحدى والعمق هو: كيف ندمج وجهات نظر رقم (١) ورقم (٢)؟ كيف نشجع كلا من الأفراد والجموعات داخل المؤسسة ليستوا ضريقتهم نحو تحقيق تطلعاتهم بينما يظلون فى الوقت نفسه يعملون كاعضاء متعاونين صم

الفريق التنظيمي؟ كيف نجمع بين الانجاز الفردي والتعاون الجماعي؟ هذا هو التحدى فى القيادة الجديدة.

ففكرة القادة الافراد الأقوياء ذوو التأثير الجذاب كانت شيئاً بغيضاً أو محرماً لدى كثيرين من جماعة رقم (٣) ففى رأيهم أن هذا النوع من القيادة يحمل أثراً ونكهة القيادة القديمة التسلطية والابوية.

ولذلك استعاضوا عن فكرة القيادة الشخصية بفكرة القائد الذى يهتم ويسعى إلى الحصول على التأييد. ويظهر أن القيادة اليابانية قد تبينت البديل الجماعى رقم (٣) الإنجاز وهو البديل الذى يخضع فيه الفرد للمجموع أما فى المجتمع الأمريكى. يشجع كل من طريقتى رقم (١) ورقم (٣). وقد انتج التوتر بين الفردية والجماعية اختراعات وابتكارات شيقة. والتحدى الكبير الآن هو تصميم مؤسسات تضم بطريقة معقولة وجهتى النظر ومشجعة كلا من البطل المتفانى والعامل عضو الفريق المتفانى أيضاً. ومثل هذا الاندماج سوف يكون صعباً ولكنه ليس مستحيلاً ولكن يمكن لن يحدث إذا كان هناك قادة يؤمنون بأن الفردية يمكن ان تسهم فى البناء الجماعى.

والعلاقة تأخذ هذا الشكل (١) ← (٣)

الخيال رؤية للقادة:

ينظر الرواد دوماً تجاه المستقبل. فهم يواجهون المستقبل بطريقة تقديميه. عاملين على بناء ما يؤمنون بأنه ما يجب أن يكون فالقائد الذى يمتلك قدر من الإبداع هو قائد يمتلك قدرة على الإنتاج بطريقة فريدة وجديدة وأصلية. ولكن لماذا لا يفكر كل القادة بطريقة إبداعية. ويمكن أن يفسر ذلك فى ضوء العوامل الآتية:

١- إن عملية الإبداع يمكن وقفها أو قتلها بالضغوط التى تتطلب الطاعة والامتثال فمن الصعب أن تعبر عن أفكار تخيلية فى غرفة مليئة بالواقعين المعارضين ومن الصعب أن تشك فى إحدى المعتقدات فى غرفة مليئة بالمؤمنين الحقيقين بهذه المعتقدات.

٢- إن الإصرار على أن يعمل بطريقة عقلية منطقية يكبت أو يثبط قدرتنا على التصرف بطريقة خلافة. فالإبداع مرتبط تماما بكيف نفكر، مثلما يرتبط إثبات أن الفكرة التي نقدمها اليوم متفقة مع ما قلناه بالأمس.

٣- يبدو الإبداع وكأنه متزامن مع «عدم المحاولة الجديدة وتأتى الأفكار الخلاقة عادة وحدها عندما يكون الشخص مشتركا، على وشك النوم، أو يفكر فى أشياء أخرى.

٤- تعزز البراءة والسطحية عادة الابداع: ويلعب التدوير الوظيفى وهو يمثل أحد الطرائق للحصول على رؤيا ونظرات متجددة فى المنظمة كما يقوم بالتأثير نفسه استمرار تعيين أشخاص جدد فى المنظمه.

٥- يتعزز الإبداع عن طريق الخبرة والمعرفة الواسعة والعميقة فالناس الذين يعرفون الكثير عن أشياء كثيرة عندهم القدرة على أن يضعوا معا تركيبات أو مجموعات جديدة من الأفكار أكثر مما يستطيعه الناس الذين ليست عندهم معارف يجمعونها بعضها إلى بعض.

٦- الإبداع ذو صلة بالبيئة المحيطة. فمن السهل أن يوجد شئ جديد لم يسبق له مثيل مدام غير مقيد بقواعد من أن يوجد وهو مقيد بالقواعد والإجراءات. فالإبداع يجب أن يخلق الجديد ولكن يجب أن يضاف إلى الفكر ويكون ذا نفعيه للإنسان.

٧- تشجع بعض المهن درجة أعلى أكثر من غيرها. فالمهن التى يكون التصميم فيها محل الاهتمام تميل عادة نحو الإبداع مثل الهندسة المعمارية.

التدريب على الإبداع

إن بناء العقول هو أحد المرتكزات الأساسية التى تسعى إلى تنمية الابداع الانسانى والتخيل. وقد انتهى علماء النفس إلى اتخاذ مواقف تؤيد إمكانية الأبداع حيث أنهم قاموا بتحريره وان يكشفوا عنه كما لو كان موجودا هناك من قبل وكأنه سجين. فكلمات مثل «حر» Free أو «منطلق» Loose عادة تصف التفكير الخيالى بينما تعبر كلمات مثل «منضبط» disciplined او منتظم Systematic عن التفكير التحليلي.

ان التدريب على الإبداع غالبا يبنى على أساس أن التفكير الإبداعي يمكن تنميته كخطوة أولى بحيث نتوقف عن التفكير التحليلي بحيث نجعل النصف الأيمن فى المخ يعمل بطريقته الخاصة ويمكن زيادة حدوث الإبداع عن طريق الوسائل الآتية:

١ - يجب أن نكافئ ونشجع السلوك الإبداعي حيثما وجد وقد أظهرت نظريات التعلم أن الشيء الذى يكافأ يكون هناك ميل لإعادته وتكراره.

٢ - الإبداع هو مكافأة فى حد ذاته. فالإحساس الداخلى بالرضا يكون ذا تأثير وفاعلية أكبر فى عملية الإبداع والسؤال الآن.. إذا كان الإبداع يولد مكافأة اذن لا يكون معظمنا مبدعين فى كل مكان؟...أحد الاسباب التى يمكن أن يعزى إليها ذلك هو أننا فى فترة نمونا وبلوغنا الرشد نضطر للتنازل عن فضولنا وتخلينا وتفكيرنا المنطلق فى سبيل الملتزم الجاد الذى يتوقعه العالم من الناضجين وعلى ذلك فإن التفكير التحليلي يأخذ مساحة كبيرة من الاهتمام، بينما يتراجع التفكير الإبداعي ويأخذ هامش قليل من الاهتمام. فالمعلم يعطينا مكافآت خارجية عن التحليل والالتزام.. وقد تدفع المكافآت الخارجية رد فعل عكس تقود إلى قتل الإبداع بحيث نجعل الأفراد يبحثون عن المكافآت بأى طريقة مما يجعل الأفراد يتسمون بالطاعة مما يعوق الإبداع.

٣ - إن استخدام اللعب بطريقة عفوية يجعل الأفراد يميلون إلى التخيل المنطلق بدون خوف من النقد. إن من أسباب الإبداع هو التمرد على المألوف فلا تعمل كل تعودت أن تعمله.

تنمية الإبداع:

إن تحديد الإبداع هام فى التعرف على مكوناته وأبعاده ويعرف توارنس (Torrance) الإبداع بأنه عملية الأحساس بالمشكلات والتناقض والتغيرات فى المعرفة والعناصر المفقدة وعدم التناسق وغير ذلك ثم تحديد الصعوبة وتبين هويتها ثم البحث عن الحلول وإجراءات التخمينات وصياغة الفرضيات عن النقائص والعيوب، ثم اختيار الفروض وإعادة اختبارها، وأخيراً صياغة النتائج ونقلها.

ويعتبر توارنس الإبداع نوعاً خاصاً من حل المشكلات إذا تحقق أحد الشروط التالية:

- ١- حين يكون نتاج التفكير جديداً وذات قيمة.
- ٢- حين لا يكون التفكير اتفاقياً بمعنى أنه يتطلب تغييراً للأفكار المقبولة سابقاً أو رافضاً لها.
- ٣- حين يتطلب التفكير إثارة شديدة ومثابرة ويدوم مدة طويلة أو يكون عميقاً.
- ٤- حين تكون المشكلة كما طرحها في البداية غامضة بحيث تكون صياغة المشكلة نفسها جزءاً من المهمة (فاخر عاقل، ١٩٨٣ ص ٥٩).

مكونات التفكير الإبداعي:

يتضح من نتائج البحوث المختلفة أن الأبداع يتضمن أربعة عوامل أساسية هي:

١- الطلاقة الفكرية:

وهي القدرة على إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار التي تتمثل فيها بعض الشروط الخاصة خلال وحدة زمنية معينة. والاختبارات التي تقيس هذا العامل هي تلك التي تتطلب من المفحوص أن يقدم عناوين لقصص معينة تقدم إليه أو يفكر في النتائج المترتبة على بعض الأحداث المعينة وهنا يولى الاهتمام إلى كم الأفكار وليس نوعها.

٢- المرونة التلقائية:

وهي التي يمكن وصفها على أنها استعداد وميل ما لدى شخص يمكنه من الوصول إلى عدد متنوع من الإجابات أو المعلومات المنتجة متحرراً من القصور الذاتي الذي يكشف عن نفسه من خلال الانتقال من فئة إلى أخرى من فئات الاستجابة.

٣- الأصالة

وهي القدرة على إنتاج أفكار أصلية. وهي تكشف عن نفسها من خلال إعطاء استجابات غير شائعة وإن كانت مقبولة. أو من خلال الميل إلى تقديم تداعيات لفظية بعيدة في اختبار ما لتداعي الكلمات أو في درجة استجابة معينة كما تقرر بواسطة المحكمين (Soueif, 1959, P.21).

٤- الحساسية للمشكلات:

وهي قدرة الشخص أو ميله لأن يرى المشكلات التي تنطوي عليها مواقف معينة. وهذه القدرة يمكن قياسها بواسطة تقديم بعض المواقف الاجتماعية التي يطلب من المفحوص فيها أن يذكر بعض التحسينات التي يمكن ادخالها عليها. أو تقدم للفرد بعض الأشياء الموجودة في الحياة اليومية ويطلب منه أن يذكر المشكلات المرتبطة بها.

(محي الدين حسين، ١٩٨٣، ص ٥٣-٥٤).

أسلوب العصف الذهني:

يعتبر الكس اوزبورن (Alex osborn, 1953) هو أول من قدم طريقة أسلوب العصف الذهني كأسلوب في حل المشكلات بطريقة إبداعية ويعتمد العصف الذهني على مبدئين أساسيين هما.

١- تأجيل الحكم على قيم الأفكار:

تؤكد جلسات العصف الذهني على تأجيل الحكم على الأفكار وذلك يؤدي إلى تلقائية الأفكار وبنائها مما يؤدي إلى عدم الخوف من النقد. حيث إن الفقد إلى تقديم الاستجابات بطريقة تلقائية (Pink stin, 1981).

٢- الكم يولد الكيف:

يؤكد بعض الباحثين أن كم الأفكار المطروحة من خلالها انتقاء الأفكار الجديدة والأصلية التي تقود إلى حل المشكلة.

مراحل حل المشكلة في جلسة والعصف الذهني:

١- مرحلة صياغة المشكلة:

يقوم المسئول عن جلسة العصف الذهني بطرح المشكلة وشرح ومناقشة كل جوانبها حتى يتأكد من فهم كل المشاركين للمشكلة.

٢- مرحلة إعادة صياغة المشكلة:

إن إعادة صياغة المشكلة تقدم حلولاً جديدة مقبولة لحل المشكلة. وفي تلك المرحلة يمكن استبعاد الحلول التي لا تقود إلى حل المشكلة.

٣- العصف الذهني لواحد أو أكثر من عبارات المشكلة:

وهي خطوة هامة لأنها تقدم كم من الأفكار. حيث إن المبدأ الذي ينادى به العصف الذهني أن الكم يولد الكيف الذي يقود حتماً إلى حل المشكلة.

٤- تقييم الأفكار:

إن توليد الأفكار الناتج من المناقشة أثناء جلسات العصف الذهني يجب أن تقوم. ومن المعايير المستخدمة في تقييم الأفكار: الجودة والأصالة والحدثة والمنفعة والمنطق التكلفة، قبول الأفكار، الزمن، العائد المادي، الأداء، الاتساق. ويجب على المشاركين أن يقوموا بصياغة المعايير الخاصة بكل مشكلة يناقشها المشاركون في العصف الذهني.

استطاع جراهام والس (G.Wallas) أن يقدم تصوراً في نمو العملية الإبداعية على النحو الآتي:

١- مرحلة التحضير:

وهي مرحلة يتم فيها تعلم الحقائق والمهارات الضرورية، وكذلك يتم خلالها إجراء المشاهدات اللازمة والتي سيتم التفكير المبدع على أساسها.

٢- مرحلة التفريخ:

هي المرحلة التي لا يتم فيها تقديم ملموس نحو الهدف، والتي يمكن للمفكر خلالها أن يشعر بالإحباط أو الكسل.

٣- مرحلة الإيحاء:

وهي التي تتولد فيها الفكرة الإبداعية أو الانتاج الإبداعي وتأتي في غالب الأحيان بشكل فجائي.

٤- مرحلة التحقق:

وهي المرحلة التي يتم فيها التحقق من صحة الفكرة كما يتم تعميقها والبناء عليها.

صفات القائد المبدع:

١- الاستقلال فى الرأى والعمل.

٢- المرونة الفكرية.

٣- الرغبة فى التعرف على الدوافع غير المنطقية عندهم.

٤- الميل إلى تفضيل المواقف الجديدة والمعقدة.

٥- توفر روح المرح وروح النكتة عندهم.

٦- التأكيد بشكل ملحوظ على القيم النظرية والجمالية.

ويمكن توضيح الفرق بين خصائص القادة التكييفين والمبدعين (انظر نهاية الموضوع).

إيجاد المشكلات الإبداعية:

الحدود التى تفصل بين حل المشكلات الابداعية وايجاد المشكلات الابداعية حدود مشوشة وغير واضحة إذا يهتم ايجاد المشكلات الابداعية بتعرف المشكلات وتحديدها أكثر من اهتمامه بحل المشكلات سابقا.

ولقد قدم ادمز Adams بعض الطرائق المساعدة التى نقلها من مجال حل المشكلات إلى مجال ايجاد المشكلات الابداعية. فقد اقترح على سبيل المثال عمل قائمة مضايقات.

اكتب فيها أى شئ تعتقد انه يضايقك ثم عامل كل بند على القائمة على أنه مشكلة. ويمكنك هنا استخدام قائمتك للمساعدة على ايجاد حل لكى تحاول مساعدتك فى حل كل واحدة منها.

عمل المشكلات الابداعية:

عمل المشكلات الابداعية عابرة عن الاكتشاف الخيالى للمشكلات المهمة الشائعة. فهو ليس مجرد عالم أحلام أو كتاب قصص علمية خيالية. فصناع المشكلات المبدعون فضوليون محبون للاستطلاع. ويحاولون تركيبات لم يحاولها أحد من قبل.

ان طرائق تنمية الإبداع تساعد إلى حد كبير على حل المشكلات، ومن أمثلة ذلك ، طرائق الاستجمام والتأمل ، حاول التخلص من قواعد المنطق ، تجنب القاعدة التي تتطلب عدم التناقض وتفادى الحاجة إلى أن تقدم حججا وأدله لأفكارك، اذهب في الطريق غير المعقول.

القيم فى الريادة:

ليست الريادة قاصرة على الابداع فقط. ولكنها تتضمن أيضا القيم - وتختلف القيم عن التفكير الإبداعي فى أنها عبارة عن معتقدات وليست عمليات. وقد وصف دافيد رايزمان (١٩٥٣) ثلاثة مصادر للقيم التى تساعدنا لكل تفكر فى أنواع الضغوط التى نستجيب بها ومن مصادر القيم وصف تناقض «التوجيه التقليدى» والتوجيه الداخلى والتوجيهات الأخرى وهى التى نعتقد بها لأن معاصرونا اخبرونا بأنها صائبة وسوف يحقق القادة الطمحون الكثير إذا اعطوا معظم عنايتهم الموجهة داخليا و بعض العناية للقيم الموجهة تقليديا وقليل جدا للقيم الموجهة بطرائق أخرى.

ويمكن تنمية قيمهم ومعتقداتهم من خلال الوسائل الآتية:

- ١- حاول أن تفكر فى مدى اختلاف معتقداتك عن معتقدات والديك.
- ٢- حاول الشئ نفسه فى مدى معرفة اختلاف معتقداتك مع رئيسك أو معتقدات مرؤسك.

وقد تساعدنا مثل هذه الأساليب فى التعرف على قيمنا وهو عبارة عن فكرة الفرد عن ذاته.

- ٣- حدد القيم التى تتصور أنها تقود منظمتك إلى التقدم والارتقاء ولهذا فالقائد يجب أن يمتلك قدرا من القيم الأخلاقية. فالقيم والمثل والأخلاق هى أشياء هامة فى حياة القائد لأنها تقوده إلى تماسك المنظمة.

إن تربية الإبداع يجب الاهتمام به فى المؤسسات أو المنظمات الكبيرة حيث إن القائد فى قيمه تلك المؤسسة يجب أن تساعد فى كيف يفكر بطريقة إبداعية ويضع أكثر من حل للمشكلة ذلك عن طريق توفير مناخ متساهل حيث لا يقوم بكشف أفكاره.

خصائص المتكيفين والمبدعين^(*)

الموضوع	التكيف	المبدع
حل المشاكل	يميل إلى قبول المشكلة كما هي ثم يقوم بتوليد أفكار جديدة ومبتكرة تهدف إلى «عمل الأشياء بطريقة أفضل»	يميل إلى إعاءة تعريق المشكلات المتفق عليها عموماً محطماً بذلك الحدود المتعارف عليها ومولداً حلولاً ترمى إلى عمل الأشياء بطريقة مختلفة.
الحلول	يأتى بعد قليل من الحلول المختارة والملائمة والتي يرى انها كافية. ولكن هذه الحلول لا تحتوى عادة على أفكار تكفى لكسر الأنماط القائمة تماماً.	يأتى بأفكار قد لا تكون واضحة أو مقبولة. ولكن تجمع هذه الأفكار يمكن أن يعمل على زحزحة المشاكل المستعصية.
السياسات	يفضل أوضاعاً منظمة ومرتبطة وراسخة وهو بارع فى ادخال البيانات والاحداث الجديدة فى صلب الهياكل والسياسات القائمة.	يفضل أوضاعاً غير منظمة وغير راسخة. وهو يرى فى ذلك فرصته لإقامة هياكل وسياسات جديدة مع ما قد يرافق ذلك من مخاطر.
الملاءمة التنظيمية	ضرورى لاستمرار العمل فى حالته الراهنة. قد يصادف صعوبة فى إحداث تغيير فى الوظائف الأساسية عندما تكون هناك حاجة لتغيير.	ضرورى فى وقت التغيير أو الأزمة. قد يجد صعوبة فى ملاءمة نفسه مع الأوضاع التنظيمية القائمة.
السلوك كما يراه الآخرون	يراه التجديدون أو المبدعون كشخص موثوق وحصيف ومنضبط ويمكن التنبؤ بتصرفاته ونظامى وغير متساهل مع الغموض.	يراه المتكيف كشخص غير حصيف وغير عملى ومغامر ومقامر وغالبا ما يصدم الآخريين بسلوكه ويخلق التافر.

(*) يرى سميث، تولى المسئولية دليل عملى للقادة، ١٩٨٩.

برنامج تنمية مهارات التفكير الإبداعي

أولاً: الحساسية للمشكلات:

اختر الإجابة (نعم) أو (لا) وضع علامة (X) امام الإجابة المناسبة لك.

السؤال	نعم	لا
١- هل يشد انتباهك إلى القصور أو النقص في أجزاء الموضوعات التي تطرح عليك؟	()	()
٢- هل تحب مشاهدة الأشياء الغريبة؟	()	()
٣- هل تضع أكثر من حل للمشكلة الواحدة؟	()	()
٤- هل أنت مغرم بوضع تصورات جديدة لحل المشكلات؟	()	()
٥- هل ترفض الأفكار القديمة؟	()	()

لا = صفر

نعم = ١

الدرجة الكلية =

ثانياً: إعادة التنظيم:

ضع بعض الاستعمالات غير الشائعة لهذه الأشياء

١- استخدام الجريدة				
،	،	،	،	،
،	،	،	،	،
،	،	،	،	،

(*) فاروق السيد عثمان، هندسة التغيير لتطوير أداء الجامعات المصرية، ١٩٩٦.

٢- كوب الماء

‘	‘	‘	‘
‘	‘	‘	‘
‘	‘	‘	‘

٣- المشبك

‘	‘	‘	‘
‘	‘	‘	‘
‘	‘	‘	‘

مجموع الأفكار الكلية =

ثالثاً: الطلاقة:

ضع بعض الاستعمالات غير الشائعة لهذه الأشياء

١- فرع الشجرة

‘	‘	‘	‘
‘	‘	‘	‘
‘	‘	‘	‘

٢- حافر الماشية

‘	‘	‘	‘
‘	‘	‘	‘
‘	‘	‘	‘

٣- الجبل

‘	‘	‘	‘
‘	‘	‘	‘
‘	‘	‘	‘

مجموع الأفكار الكلية =

رابعاً: المرونة:

ضع بعض الاستعمالات العادية وغير العادية للأشياء الآتية:

١- فرع الشجرة

الاستعمالات العادية	‘	‘	‘
الاستعمالات غير العادية	‘	‘	‘
	‘	‘	‘
	‘	‘	‘

٢- حافر الماشية

الاستعمالات العادية	‘	‘	‘
الاستعمالات غير العادية	‘	‘	‘
	‘	‘	‘
	‘	‘	‘

٣- الحبل

الاستعمالات العادية	‘	‘	‘
الاستعمالات غير العادية	‘	‘	‘
	‘	‘	‘
	‘	‘	‘

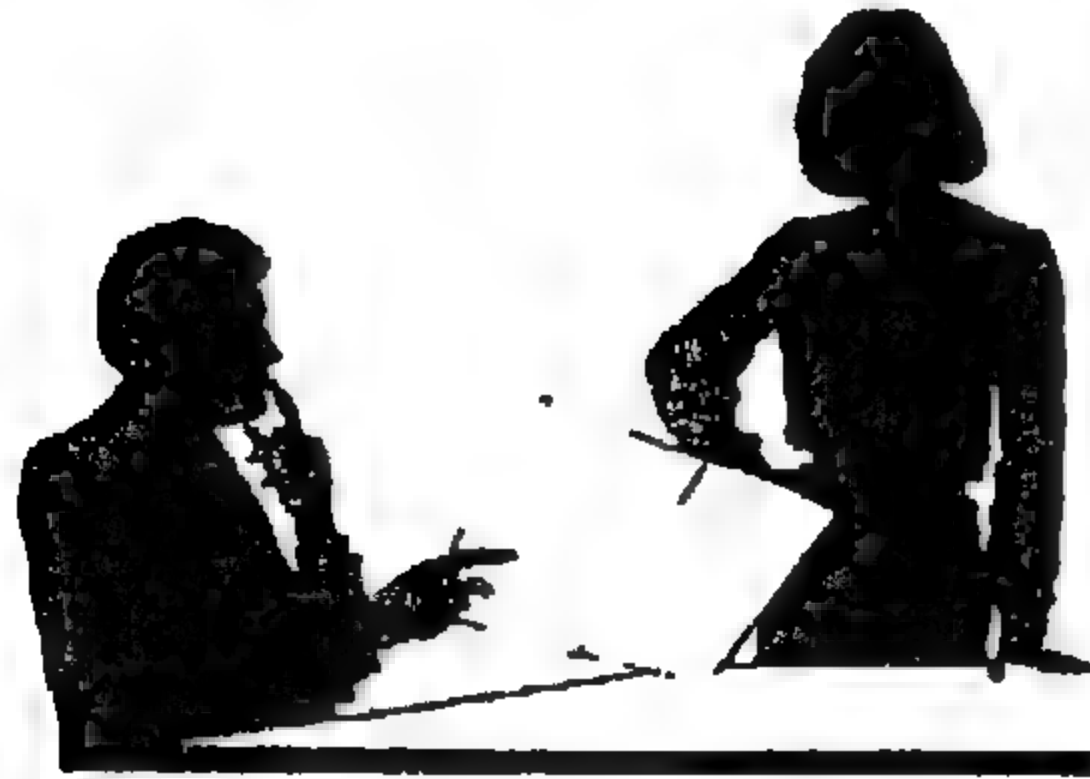
مجموع أفكار الاستعمالات العادية

مجموع أفكار الاستعمالات غير العادية

مجموع الأفكار الكلية =

النتائج

الحساسية للمشكلات	صفر - ١	٢ - ٣	٤ - ٥ فاكثر
الحساسية للمشكلات	صفر - ٥	٦ - ١٩	١٢ - ١٥ فاكثر
الطـلاقة	صفر - ٥	٦ - ١٩	١٢ - ١٥ فاكثر
المرونة	صفر - ٥	٦ - ١٩	١٢ - ١٥ فاكثر
درجة الابتعا	منخفضة	متوسطة	عالية





الفصل السادس

القيادة المتميزة

رؤية فى إتخاذ القرار

* نظريات القيادة

- نظرية السمات

- النظرية الموقفية.

- النظرية الوظيفية

* انماط القيادة.

* اتخاذ القرار.

* استراتيجية الإدارة العليا.

* قياس الذكاء الاستراتيجى.

* التفكير الاستراتيجى.



الفصل السادس

القيادة المتميزة

رؤية في اتخاذ القرار

إن نجاح أى مؤسسة من المؤسسات يرجع إلى سياسة القائد الناجحة فى حل المشكلات بطريقة إبداعية وكذلك الجو العام فى المؤسسة. والقيادة دور اجتماعى رئيسى يقوم به فرد فى أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة. والقيادة شكل من أشكال التفاعل الاجتماعى بين القائد والاتباع. والقيادة سلوك يقوم به القائد للمساعدة على بلوغ أهداف الجماعة وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف وتحسين التفاعل الاجتماعى بين الاعضاء والحفاظ على تماسك الجماعة وتيسير الموارد للجماعة. (زهران: ١٩٨٤).

وتتبع القيادة من داخل الجماعة وتظهر تلقائياً غالباً. وتكون مسبقة بعملية تنافس عليها من قبل عدد من أعضاء الجماعة. والجماعة هى التى تحدد هدفها وليس القائد. والتفاعل يجعلها عليه تلقائياً أفراد الجماعة الذين يختارونه كقائد ويصبحون أتباعاً له. (حامد زهران: ١٩٨٤، لويس مليكة: ١٩٨٩).

نظرية القيادة

نظرة السمات Trait Theory

ترى نظرية السمات أن القائد يمتلك مجموعة من الخصائص الجسمية والعقلية الانفعالية والاجتماعية. وأسفرت نتائج الدراسات على قواسم مشتركة من سمات القائد الجيد التى تتمثل فى الآتى:

١- السمات الجسمية: وهنا نجد أن القادة أميل إلى أن يكونوا أطول من الأتباع وأثقل وزناً منهم خصوصاً حيث يشترط فى القائد أن يكون هدف الجماعة هو القتال مع غيرهم، وهنا أيضاً نجد أن القادة أميل إلى أن يكونوا أكثر حيوية وأكثر نشاطاً من الأتباع.

٢- السمات العقلية: يتميز القادة بأنهم أكثر تفوقاً من ناحية الذكاء العام من الأتباع. وأكثر ثقافة وأوسع أفقاً وأنفذ بصيرة وأقدر على التنبؤ وأحسن تصرفاً وأعلى

مستوى فى الإدراك والتفكير، وأفضل من حيث الطلاقة اللفظية، وأوسع فى الفهم.

٣- السمات الإنفعالية: يتصف القادة بمجموعة من الخصائص الانفعالية مثل الثقة فى النفس، ومستوى الطموح المرتفع والسيطرة، والاتزان الانفعالى، والمثابرة. والنضج العاطفى. وقوة الأنا والشعور القوى بهوية الذات.

٤- السمات الاجتماعية: يتسم القادة بتشجيع روح التعاون بين الاعضاء، والقدرة على التعامل مع الجماعة. ويميل القائد إلى الانبساط وروح الفكاهة والمرح بين الأتباع وهو يمتلك قدرة على التفاعل والمشاركة الاجتماعية.

النظرية الموقفية: Situational Theory

تنظر تلك النظرية إلى وظائف القيادة من خلال موقف معين يؤدي إلى ظهور القادة. وتشير هذه النظرية إلى أن أى عضو فى الجماعة قد يصبح قائدها فى موقف يمكنه من القيام بالوظائف القيادية المناسبة لهذا الموقف.

وتقول هذه النظرية إن القائد يمكن أن يظهر إذا تهيأت له الظروف الاجتماعية فالقيادة وليدة الموقف.

النظرية الوظيفية: Functional Theory

القيادة فى ضوء هذه النظرية هى القيام بالوظائف الجماعية التى تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها. وترى النظرية الوظيفية أن القائد يمكن أن يقوم بالآتى:

- ١- التخطيط للأهداف القريبة والبعيدة المدى.
- ٢- وضع السياسة للمؤسسة التى يعمل فيها.
- ٣- الخبرة: وهذا ينظر إلى القائد كخبير ومصدر للخبرة الفنية والإدارية والمعرفة للجماعة.
- ٤- الإدارة والتنفيذ: حيث أن القائد يستطيع تنسيق السياسات والأهداف ومراقبة تحقيق الأهداف.

٥- الثواب والعقاب: حيث يكون القائد هو مصدر الثواب والعقاب وهذا يمكنه من المحافظة على النظام وعلى الضبط والربط في الجماعة.

٦- القدوة: لا بد أن يكون القائد قدوة حسنة بالنسبة لأعضاء الجماعة.

مفاهيم عامة

تعريف القيادة:

١- القيادة عملية استثارة الجهود المشتركة التي تتم من خلال التفاعل الإيجابي بين الأفراد، بحيث يمكن متابعة هذه الجهود لبلوغ الأهداف.

٢- القيادة هي المبادأة في خلق التفاعل للبيئة كجزء من عملية حل المشكلة.

٣- القيادة هي المبادأة بالقيام بإجراءات جديدة من أجل بلوغ الأهداف فهي قوة اجتماعية موجهة.

تعريف القائد:

١- القائد بأنه الشخص القادر على التأثير في التابعين من أجل بلوغ هدف معين في موقف معين.

٢- القائد بأنه الشخص المناط به توجيه الفعاليات في المؤسسة وتنسيقها باعتباره أحد أفرادها.

أنماط القيادة

القادة الديمقراطيون:

أ- الديمقراطي الحقيقي.

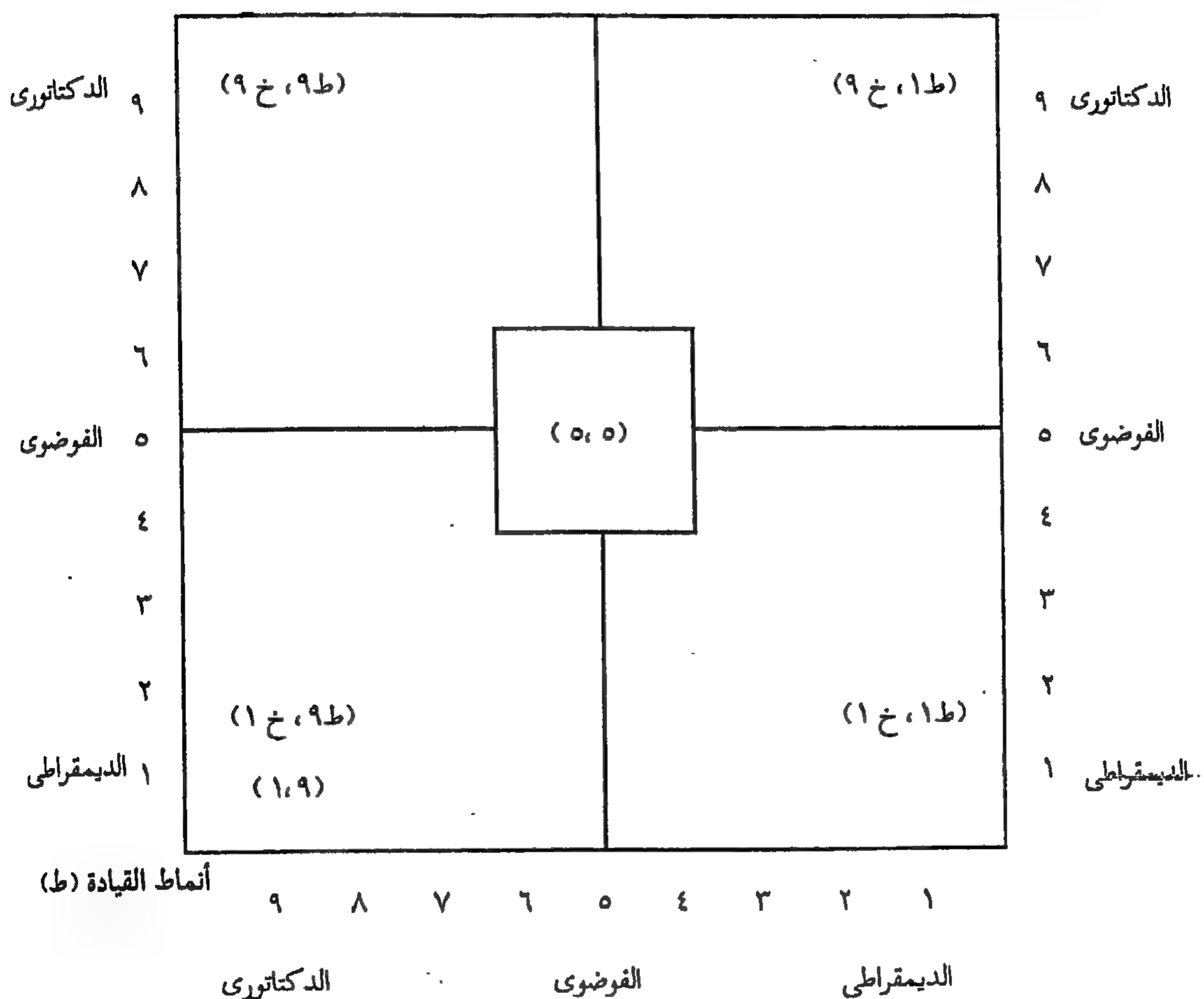
ب- الديمقراطي الزائف.

ويتميز القائد الديمقراطي الحقيقي بأنه يستطيع أن يجمع العاملين معه وينسق معهم، وتشعر كل مستويات الإدارة بالأمن. ويتميز القائد الديمقراطي الزائف بأنه يطمع في أن يكون ذلك النوع من الرجال ولكنه يكون غير مطمئن لأن ينجح في تحقيقه للأهداف. وينتهي به الأمر بأن يكون أقرب شبهة بالقائد الدكتاتوري. وهو يميل لأن

يكون مع العاملين اتجاهها واحدا يقول مثلا «كلنا سواسية» أو يقول «نحن لسنا إلا أسرة كبيرة سعيدة».

يرى المؤلف أن القيادة تنقسم إلى ثلاثة أنماط هي النمط الديمقراطي . والنمط الدكتاتوري ، والنمط الفوضوي . وتتمثل أنماط القيادة في الشكل رقم (١)

المناخ الاجتماعي (خ)



شكل رقم (١) أنماط القيادة في المناخ

الاجتماعي المختلف

يتضح من الشكل رقم (١) أن أنماط القيادة في المناخ الاجتماعي تنقسم إلى الآتي:

١- المناخ ديمقراطى والقائد ديمقراطى (ط ١. خ ١) يتميز المناخ الاجتماعى بأنه ديمقراطى يؤدى إلى أشباع حاجات القائد والأعضاء. ويسود الاحترام المتبادل بين القائد والأعضاء. وتتوزع المسئوليات ويتم اتخاذ القرار بطريقة جماعية. ويشجع القائد الأعضاء، ويترك للجماعة حرية توزيع العمل بين الأفراد، ويكون موضوعيا فى مدحه أو نقده لعمل الأفراد. إذا غاب القائد كان الإنتاج والعمل والنشاط فى غيابه مساويا للإنتاج والعمل والنشاط فى حضوره. ويسود الشعور بالاستقرار والمسألة والراحة النفسية. ويكون الإنتاج حسب الخطة الموضوعية ويفخر الأعضاء بإنجازه.

٢- المناخ الدكتاتورى والقائد دكتاتورى (ط ٩. خ ٩): يحدد القائد بنفسه السياسة والخطة والنشاط تحديا كليا ويملى خطوات العمل الذى يختص به كل فرد. ولا يعرف الأفراد أهداف النشاط بل يحدد لهم خطوة واحدة فى الوقت الواحد ينفذون خطوات العمل خطوة خطوة بصورة يصعب عليهم معها معرفة الخطوات التالية.

وليس لهم حرية فى اختيار رفاق العمل بل يعين القائد العمل ورفاق العمل. إذا غاب القائد حدثت أزمة قد تؤدى إلى انحلال الجماعة أو الهبوط بالروح المعنوية لها.

ويتميز السلوك الاجتماعى بالعدوان والتخريب وكثرة المنافسة والسلبية والعجز ويشعر الأفراد بالقصور والعجز يزداد اعتمادهم على القائد، ويسود انعدام الثقة المتبادلة بينهم وبين القائد، ويسود الخداع والتملق والنفاق. ويتم الإنتاج ولكن دون اعتزاز بإنجازه.

القادة الديكتاتوريون:

ينقسم هؤلاء القادة إلى مايلى:

١- الدكتاتورى الصارم.

٢- الدكتاتورى الطيب.

٣- الدكتاتورى القاصر.

يتميز القائد الديكتاتوري الصارم بأنه قاس و صارم طبقاً لمبادئه. فهو لا يفرض السلطة، ومؤسسته مظهر رجل واحد. وإنه يعمل على مبدأ أن «العمل عمل» ويكون مغرماً ببعض العبارات مثل «الوقت من ذهب» «إذا لم يعمل الرجل فلن يأكل». ودائماً ما يكون ذا ميل محافظ.

ويتميز القائد الطيب بأنه يعمل الخير للناس لا على أساس ما يريدونه، بل على أساس ما يعتقد أنه حق لهم.

أما القائد الدكتاتوري القاصر يتميز بأنه لا ضمير له تماماً وهو يتبع أى السبل التي يشعر أنها تساعد في الوصول إلى هدفه وهو يؤمن بالمثل الذي يقول أن الغاية تبرر الوسيلة وهو ميكافلي النزعة.

٣- المناخ فوضوي والقائد فوضوي (ط ٥ خ ٥): يتميز المناخ الاجتماعي بالفوضوي. ويكون القائد محايداً ولا يشارك إلا عبر أدنى من المشاركة وإظهار الاستعداد للمعاونة والنصيحة. والقائد لا يمدح ولا يذم الأتباع.

والأفراد لهم حرية مطلقة في تحديد الأهداف ويختارون الزملاء بحرية كاملة. وعند غياب القائد يكون الانتاج مساوياً في حالة وجوده.

يتميز السلوك الاجتماعي بين الأفراد بالتذمر والقلق بدرجة متوسطة. ويتقدم العمل بطريق الصدفة.

ويمثل القائد الفوضوي بأنه الرئيس الذي لا يرأس بل يلقي كل المسؤولية ومعظم العمل على أتباعه، وقد ينفق الجزء الأكبر من يومه في الترحيب بالزائرين فهو مضياف نيابة عن المؤسسة. وهو يمثل القائد الشكلي الذي لا يتدخل في شئون مؤسسته.

٤- المناخ الدكتاتوري والقائد ديمقراطي (ط ٩ خ ١). المناخ الاجتماعي ديكتاتوري استبدادي إرغامى أو توقيراطي تسلطى. ويشترك القائد في الحوار ولكن في مناخ يتسم بالصعوبة وإذا غاب القائد يتناقص أداء وانجاز الجماعة.

٥- المناخ الديمقراطي والقائد ديكتاتوري (ط ٩ خ ٩): يسود المناخ الديمقراطي إشباع حاجات كل من القائد والأعضاء. ولكن يحدد بنفسه السياسة ونشاط العاملين

معه. ويستخدم الثواب والعقاب بطريقة ذاتية. ولكن القائد الديكتاتوري لا يعجب بالمناخ الديمقراطي وبالتالي فإن الإنتاجية لا تتوقف عند غياب القائد.

اتخاذ القرار:

الإدارة هي علم اتخاذ القرار. ولكن عملية اتخاذ القرار عملية يجب أن تتم من خلال مستويين: المستوى الأول صنع القرار وهو غالباً يقوم به مجموعة من الخبراء المتخصصين يكون همهم الشاغل دراسة الموضوع بطريقة شاملة وهم غالباً يلجأون إلى الأساليب العلمية منها: طريقة كوهرت سرفيفل، واتخاذ القرار الشجري، وطريقة الاحتمالات، والبرمجة الخطية، والبرمجة غير الخطية، والسلاسل الزمنية الخ. والقصد من الأساليب هو تقديم العديد من البدائل التي تتميز في ضوء المحكات الآتية:

* محك الزمن.

* محك الأداء الأمثل.

* محك الكلفة.

* محك العائد.

* محك الفاعلية.

أما المستوى الثانى فيتمثل فى اتخاذ القرار. وغالباً يكون فى يد القائد أو جماعة فى الإدارة العليا. حيث يميل القائد إلى إجراء نوع من التوازن بين تلك المحكات فى ضوء فلسفة المؤسسة.

وعندما ننظر إلى المناخ الذى يتم فيه اتخاذ القرار نجد أنه يلعب دوراً كبيراً فى تلك العملية حيث نجد أن الاحتمالات هى:

أولاً: المناخ ديمقراطى:

يؤدى ذلك إلى دراسة البدائل فى جو يسوده الحرية والحيوية بحيث يشارك كل عضو فى المناقشة بحرية تكون محصلتها الوصول إلى أفضل البدائل. وعلى القائد أن

يشجع هذا النوع من المناقشة لأنها تثرى جلسة اتخاذ القرار. وغالبا هذا النمط من القيادة ينجح في اتخاذ القرار السليم الذي يترجم إلى نجاح للمؤسسة. والقائد هنا يشجع على استخدام نمط التفكير الناقد والتفكير الإبداعي.

ثانياً: المناخ ديكتاتوري والقائد ديكتاتوري:

عملية اتخاذ القرار تكون محكومة برؤية القائد وبالتالي فإن الأعضاء غالبا ما يميلون إلى تكرار وتأكيده رأي القائد. كما أن عملية النفاق تسود في تلك المؤسسة. والقيادة التي تمارس هذا النوع غالبا ما تكون قراراتها غير سليمة وغير منطقية. لأن الأتباع غالبا يقولون ما يريد أن يسمعه القائد. والقرار يمكن أن يترجم إلى فشل إلى تلك المؤسسة حيث هي نقيض المؤسسة الأولى التي تكون ذا مناخ ديمقراطي وقائد ديمقراطي. والقائد هنا لا يشجع نمط التفكير الناقد أو التفكير العلمي. وغالبا ما يكون التفكير ذو نزعة أحادية تسلطية.

ثالثاً: المناخ فوضوي والقائد فوضوي:

إن القائد الفوضوي يتسم بدرجة عالية من الحياد وبالتالي فهو يضعف في اتخاذ القرار. وهو يبدي قدرا من الحيرة وخاصة عند مناقشة موضوع مع الأعضاء فهو يفشل في حسم القضايا الخلافية بين الأعضاء. وهذا يؤدي إلى عدم الوصول إلى قرارات سليمة ودقيقة بسبب عدم اتفاق حول قرار من القرارات. فالقائد يكون متحمسا لموضوع معين وبعد مرور من الوقت يتناقص حماسه وقد يرفضه. والقائد في هذا المناخ لا يمتلك قوة التأثير على الأعضاء فهو متردد وليس لديه ثقة في نفسه ويحتاج إلى من يساعده في اتخاذ القرار. عملية التفكير في هذا النمط يتم بطريقة عشوائية. بمعنى أن القائد يترك الأعضاء يفكرون كيفما يشاؤون. وبالتالي فليس هنا نمط محدد من التفكير وينعدم التفكير الإبداعي الذي قد يعارضه البعض عند مناقشة النتائج.

استراتيجية الإدارة العليا:

لكي يتسنى لنا فهم ماهية الاستراتيجية وعلاقتها بالناحية التشغيلية من العمل، علينا أن نتأمل وجهين تتوقف عليهما قدرة المؤسسة على البقاء، وكيف تعمل إليه. وبطريقة

مشابهة يطلق على الاستراتيجية أحيانا التخطيط الاستراتيجي، وتستخدم حينئذ بالتبادل مع التخطيط طويل المدى. «والاستراتيجية هي تصور المؤسسة لما تريد أن تكون عليه في المستقبل». وتعرف الاستراتيجية على أنها الإطار المرشد «للبدائل التي تحدد طبيعة العمل في المؤسسة واتجاهها».

لكل منظمة قوة دفع أو اتجاه ما. وكبار المديرين الذين يتركون تحديد اتجاه مؤسستهم للمصادفة أو لغيرهم من داخل المؤسسة أو خارجها. يخاطرون بمستقبلها وقوتها الدافعة.

أن العمليات المتميزة بالفاعلية والكفاءة تؤدي إلى نجاح أو فشل المؤسسة في حالة وضوح أو غموض استراتيجية العمل. ويمكن أن تمثل هذه العلاقة الجدول رقم (٢).

جدول رقم (٢)

علاقة الاستراتيجية بالعمليات

ماذا كيف	واضحة	غير واضحة
فعالة	١ استراتيجية واضحة وعمليات فعالة حققت النجاح في الماضي وسوف تحققه في المستقبل.	٢ استراتيجية غير واضحة ولكن عمليات فعالة حققت النجاح في الماضي ولكن يشك أنها ستحققه في المستقبل.
غير فعالة	٣ استراتيجية واضحة ولكن عمليات غير فعالة تجحت لبعض الوقت في الماضي على المدى القصير، ولكن المنافسة المتزايدة تجعل النجاح في المستقبل مشكوكا فيه.	٤ استراتيجية غير واضحة وعمليات غير فعالة حققت الفشل في الماضي وسوف تحققه في المستقبل.

ويتضح من الجدول ما يلي:

- ١- أنه في حالة الاستراتيجية الواضحة والعمليات الفعالة سوف تكسب المؤسسة دائما.
- ٢- أنه في حالة الاستراتيجية غير الواضحة والعمليات غير الفعالة سوف تخسر المؤسسة.
- ٣- أما إذا كانت الاستراتيجية واضحة والعمليات غير الفعالة يستمر الكسب ولكنه يعتمد بصورة تكاد تكون كاملة على القدرة على التبوُّ بالقوى الخارجية مثل المنافسة بين المؤسسة وغيرها من المؤسسات الأخرى وهذه المؤسسات لاتعرف الرحمة عادة.
- ٤- أما إذا كانت العمليات فعالة ولكن الاستراتيجية غير واضحة فقد تبقى المؤسسة تعمل بقوة الدفع الذاتي ولكن إلى متى؟

القلق الاستراتيجي:

القلق الاستراتيجي هو مفهوم متعدد الجوانب الجوانب- فبعض القادة يعبرون عن هذا القلق عبر خطة أن مؤسستهم قد شردت، وأنه لم يعد لها هدف مركز وأن فريق الرؤساء غير مساندة.

ان تقدير معامل الذكاء الاستراتيجي يتوقف على نقطة تركيز استراتيجية. وعندما نقول أن هناك حاجة إلى النقطة تركيز استراتيجية، فنحن لانعني أن المديرين يجمعوا ليقولوا بأنهم جميعا يعانون معاناة مزمنة من افتقاد نقطة التلاقى. وليست هنا فائدة كبرى لفهم الاستراتيجيات دون تحديد الأوليات ودون الفصل بين الاعتبارات الاستراتيجية.

قياس معامل الذكاء الاستراتيجي:

لقياس معامل ذكاء مؤسستك الاستراتيجي يجب أن يسأل القائد نفسه هذه الأسئلة ويجب عليها «بنعم» أو «لا» وهي كالآتي:

* هل تعرف خصائص استراتيجية مؤسستك؟

* هل ترغب في أن يشارك المديرين الرئيسيون في اتخاذ قرارات مؤسستك؟

* هل تحب أن تقنع زملائك أن يأخذوا نفس الاتجاه الاستراتيجي لمستقبل

مؤسستك؟

* هل استراتيجية مؤسستكم واضحة بحيث يوافق عليها كل متخذ أى القرار؟
 * هل تجرى مناقشات على استراتيجية المؤسسة بحيث تقود إلى عملية تخطيط طويل المدى؟

* هل تستخدم الافتراضات عند صياغة الاستراتيجية؟
 * هل تتوفر لإدارتك استراتيجيات محددة وواضحة؟
 * هل تراجع الأداء الكلى لمؤسستك فى ضوء الأداء الاستراتيجى؟
 * كلما زاد عدد الأسئلة التى أجبت عليها بكلمة «لا» كلما كانت استراتيجية مؤسستك غير سليمة. وبالتالى كلما قل الذكاء الاستراتيجى، وهذا يعنى أن مؤسستك غير ناجحة. والعكس صحيح.
 التفكير الاستراتيجى:

أن الكشف عن التفكير الاستراتيجى مسألة هامة فى فهم السمات الأساسية للإدارة الاستراتيجية التى تتضح فى الآتى:

- ١- التفكير العلمى الواضح: عبارة عن القدرة على التفكير المنطقى الواضح المعالم فى أشياء مجردة مثل المعتقدات الأساسية وعملية اتخاذ القرار.
- ٢- وجهة نظر كلية: عبارة عن القدرة على رؤية الصور جميعها. متكاملة، دون التعرض لأى قيد أو أرتباك بسبب أى مشكلة من المشكلات.
- ٣- التعبيرية: عبارة عن القدرة على نقل التفكير المجرد فيما يتعلق بالمؤسسة إلى صور واضحة أن يفهمها الآخرون.
- ٤- الانشغال بالمستقبل: عبارة عن الرغبة فى اتخاذ المستقبل كبعد هام من وقت الإدارة والرغبة فى تقويم التغيير أو الاختيار.
- ٥- القدرة على تحمل الغموض: عبارة عن القدرة على العمل بفاعلية فى المواقف التى لا تكون فيها المعلومات بالغة الدقة.
- ٦- الإحساس بروح الخدمة العامة: عبارة عن الميل إلى التوضحية بالكشف السريع لحماية موارد المؤسسة ونقلها إلى وضع أفضل مما كانت عليه عند استلامها من السلف.

مقياس الذكاء الاستراتيجي

الاسم:	السن:
التخصص:	سنوات الخبرة:
الجنس:	البيئة:

التعليمات:

ضع علامة (X) في الخانة (نعم) إذا كانت الإجابة صحيحة، وضع علامة (X) في الخانة إذا كانت الأجوبة (خطأ).

م	السؤال	نعم	لا
١	هل حددت الإدارة العليا في مؤسستك بوعي وإدراك ماذا تريد تصير إليه في السنوات القليلة القادمة؟	()	()
٢	ما تعرف خصائص استراتيجية مؤسستك؟	()	()
٣	هل يرغب كل من المديرين الرئيسيين المشاركة في نفس النظرة الى الاتجاه الاستراتيجي لمؤسستك؟	()	()
٤	هل استراتيجيتك على درجة من الوضوح بحيث يمكنك والعاملون معك الموافقة على أداء المؤسسة التي تعمل فيها؟	()	()
٥	هل تطبق ما تنص عليه الاستراتيجية في إجراءات الاختبارات المستقبلية في أداء المؤسسة؟	()	()
٦	هل تجرى مناقشات الاستراتيجية لطريقة منفصلة عن جهودك في التخطيط طويل المدى؟	()	()
٧	هل تحدد استراتيجيتك المستقبلية بوضوح كل من خطتك وميزانيتك (وليس العكس، أن الخطط والميزانية هي التي تحدد الاستراتيجية؟)	()	()

م	السؤال	نعم	لا
٨	هل تستخدم الافتراضات التي تضعها عن البيئة في صياغة الاستراتيجية؟	()	()
٩	هل تحدد استراتيجيتك المستقبلية بوضوح في قراراتك المتصلة بتخصص رؤوس الأموال والنظم الجديدة؟	()	()
١٠	هل تتوفر لقطاعك التنفيذية استراتيجيات محددة واضحة النص؟	()	()
١١	هل تدعم استراتيجيات القطاعات التنفيذية الاستراتيجيات الكلية تدعيما كاملا؟	()	()
١٢	هل تتوفر لإدارتك الرئيسية استراتيجيات محددة واضحة النص؟	()	()
١٣	هل الاستراتيجيات التي تستخدمها تساند وتدعم بالكامل استراتيجيات وحدات العمل في مؤسستك؟	()	()
١٤	هل يراجع الأداء الكلي لمؤسستك في ضوء مستوى الأداء الاستراتيجي أو النتائج العملية أو كليهما معا؟	()	()
	المجموع	()	()

معامل الذكاء الاستراتيجي

١٤	١٣	١٢	١١	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
مرتفع الذكاء الاستراتيجي					متوسط الذكاء الاستراتيجي					منخفض الذكاء الاستراتيجي			

مقياس السلوك الميكافيلي

أجب على الأسئلة الآتية وذلك بوضع علامة (X) إذا كانت الإجابة (نعم)، أو وضع علامة (X)، إذا كانت الإجابة (لا). لا توجد إجابة صواب وأخرى خاطئة في آن واحد.

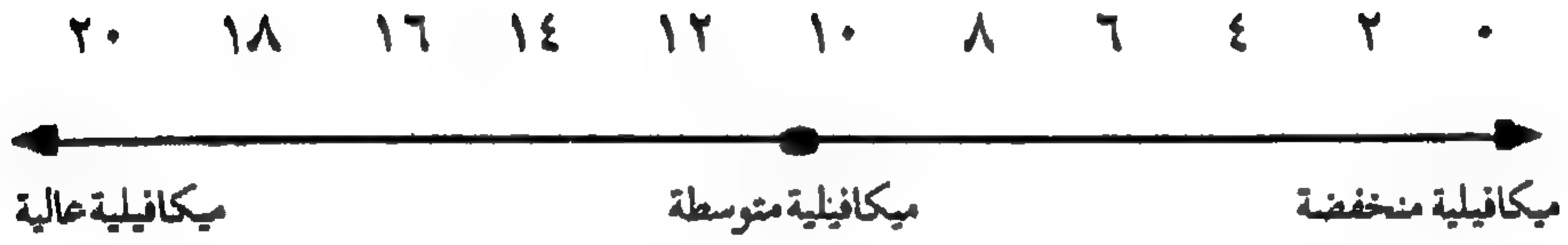
لا	نعم	العبارة
()	()	١- من الحكمة مدح الأشخاص المهمين.
()	()	٢- يمتلك كل فرد قدرًا من الشك تجاه الآخرين
()	()	٣- الصديق أفضل سياسة في جميع الأحوال.
()	()	٤- إن أفضل طريقة للتعرف على الناس إخبارهم بما يحبون أن يسمعوه.
()	()	٥- من الممكن أن يكون الفرد طيباً وعطوفاً على الناس من كل الأحوال.
()	()	٦- من الأفضل أن نبدأ بالشك وتنتهي باليقين.
()	()	٧- عندما تطلب من صديق أن يقوم بعمل من أجلك، فمن الأفضل أن تعطية الأسباب الحقيقية لهذا العمل.
()	()	٨- إن النجاح في العمل يحتاج من الفرد تملق رؤسائه.
()	()	٩- معظم الناس يحملون مشاعر الحب تجاه الآخرين.
()	()	١٠- إن الفرق بين الأفراد المجرمين والعاديين، هو أن المجرمين أكثر حماقة من العاديين.
()	()	١١- تعد الأخلاق صفة يجب التحلي بها الفرد في عمله.
()	()	١٢- إذا أردنا أن ننجح في عملنا لابد أن نتبع مبدأ الغاية تبرر الوسيلة.
()	()	١٣- الفش وسيلة ناجحة في الحياة.

لا	نعم	العبارة
()	()	١٤- لكي تكون ناجحاً في عملك لابد أن تسلك الطرق الملتوية.
()	()	١٥- عندما تتنافس مع الآخرين يمكنك تحطيمهم بأي وسيلة حتى تحقق النجاح.
()	()	١٦- الكذب وسيلة للنجاة من المشاكل.
()	()	١٧- يمكن التمسك بالفكرة التي تقول: إن هناك مغفلاً يولد كل دقيقة.
()	()	١٨- الفرد الناجح هو الذي يعرف أن يتقرب من رؤسائه من العمل.
()	()	١٩- إذا أردت النجاح في العمل يجب ألا تساعد الآخرين حتى لا ينافسوك فيه.
()	()	٢٠- الفرد الناجح هو القادر على مسايرة رؤسائه.

مفتاح التصحيح

١	نعم	٢	نعم	٣	لا	٤	نعم	٥	لا	٦	نعم	٧	لا
٨	نعم	٩	لا	١٠	نعم	١١	لا	١٢	نعم	١٣	نعم	١٤	نعم
١٥	نعم	١٦	نعم	١٧	نعم	١٨	نعم	١٩	نعم	٢٠	نعم		

الدرجات



الفصل السابع

القيادة المتميزة

استشراف المستقبل

* مهارات القيادة المتميزة.

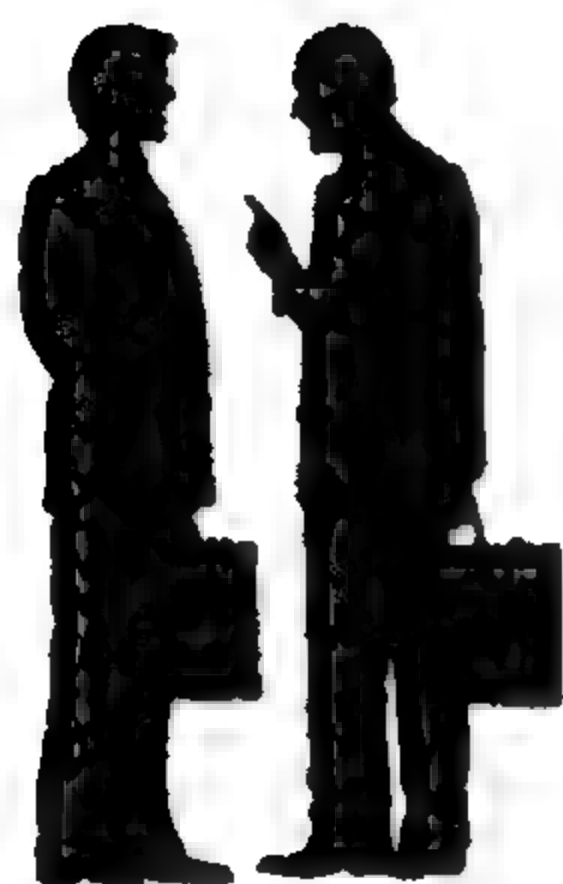
- تحدى الواقع.
- الإيحاء برؤية مشتركة.
- تمكين الآخرين من العمل.
- تشكيل الآخرين.

* التزامات القادة العشرة.

- البحث عن فرص التحدى للتعبير والتجديد.
- قم بالتجارب وتعلم من الاخطاء.
- استشراف المستقبل.
- جند الآخرين فى رؤيا مشتركة.
- عزز العمل المشترك.
- شارك الآخرين فى السلطة.
- كن قدوة للآخرين.
- خطط المكاسب التى تعزز التقدم.
- اعترف بمساهمات الفرد فى نجاح المشروع.
- احتفل بالإنجازات.

* برنامج تنمية مهارات القيادة.

* استبيان ممارسات القيادة المتميزة.



الفصل السابع

القيادة المتميزة ... استشراف المستقبل

مهارات القيادة المتميزة:

«لا يمكن إدارة الناس، إن بالإمكان إدارة المخزونات. أما الناس فيجب أن يقادوا» ان تحديات القيادة تغالج الكيفية التي يستطيع بها القادة أن يجعلوا مؤسساتهم تحرز أشياء غير عادية، إنه يعالج الممارسات التي يستعملها القادة لتحويل الفرص المتحدية إلى نجاحات بارزة. وعندما يكون القادة في أفضل حالاتهم خمس ممارسات وعشرة التزامات. تقول ديبى كولون «أعتقد أن الناس الطيبين زعماء طيبين».

بهذه العبارة تقول أن القادة الناجحون يجب أن يمتلكوا خمس مهارات أساسية هي: (جيمس وباثرى، ١٩٨٧).

- ١- تحدى الواقع.
- ٢- الإيحاء برؤية مشتركة.
- ٣- تمكين الآخرين من العمل.
- ٤- تشكيل الطريق.
- ٥- تشجيع الآخرين.

إن هذه الممارسات ليست ملكا شخصا للقيادة، فهي متوفرة لكل من يريد أن يعمل في مجال القيادة.

١- تحدى الواقع:

إن القيادة عملية نشطة وليست عملية سلبية هامة، فالتحدى سمة القائد المبدع، وقد يكون التحدى منتجا إبداعيا جديدا. أو إعادة تنظيم أو تحولا كبيرا.

إن القيادة الحقيقية تكمن في التعرف على الأفكار الجيدة ودعم تلك الأفكار والرغبة في تحدى النظام. فالقادة الناجحون يتعلمون من أخطائهم كما يتعلمون من نجاحاتهم.

٢- الإيحاء برؤية مشتركة:

إن القائد المبدع الناجح يكون صاحب رؤيا. فكل مؤسسة تبدأ بحلم، والحلم هو القوة التي تخلق المستقبل. يبدل القادة جهدا كبيرا وهم يحملون عبر أفق الزمن متصورين كيف سيكون الأمر عندما يكونوا قد وصلوا إلى غايتهم النهائية. إن البعض يدعون ذلك رؤيا، بينما يصفه آخرون بأنه قصد ورسالة وهدف، وبغض النظر عما ندعوه، توجد رغبة في إحداث شيء وفي إيجاد شيء لم يوجد له انسان آخر من قبل.

٣- تمكين الآخرين من التصرف:

إن القادة المبدعون وحدهم لا يحرزون النجاح، بل يحصلون على النجاح من خلال دعم ومساندة جميع العاملين في المشروع. فالقادة يجب أن يمنحوا السلطة للآخرين ليتمكنوا من التصرف. إن تأثير تمكين الآخرين من التصرف هو جعلهم يشعرون بالقوة والمقدرة والالتزام. والعاملون في مؤسسة يجب أن يشعروا بأنهم قد منحوا السلطة، وعندما يشعرون بذلك يزداد احتمال استعمالهم لطاقتهم للتوصل إلى نتائج غير اعتادية.

٤- تشكيل الطريق:

يجب أن يوجه القائد مسار بمعنى أن يشكل الطريق الذي يسير عليه الأتباع. فالقادة يجب أن يكونوا واضحين وذات قيم ومثل. فالقائد الذي يبحث عن الامتياز يقول أن السحر الوحيد هو الثبات على المبدأ والمثابرة والاهتمام بالتفاصيل. فالقادة يتصرفون بطريقة تتمشى مع معتقداتهم، ويثابرون على ملاحقة أحلامهم، ويكونون دائما متيقظين للأشياء الصغيرة التي تعمل فرقا كبيرا.

٥- تشجيع الآخرين:

من المهام الأساسية عملية التشجيع ينبغي على القائد أن يمارسها. فالقائد المبدع الناجح الذي يقول «إذا كنت تريد شيكا لشخص ما، لا ترسله بالبريد، بل قم بإعطائه في احتفال». ويمكن استخدام شتى أنواع التشجيع المادية والمعنوية لأنها تؤدي إلى رفع الروح المعنوية في المؤسسة.

التزامات القادة العشرة:

توصل كل من جيمس وياترى (١٩٨٧) إلى عشرة التزامات سلوكية يجب أن يتمسك بها القائد لكي يكون ناجحاً وهي:

الالتزام الأول:

«البحث عن فرص التحدى للتغير والنمو والتجديد والتحسين». يرى القائد أن البحث عن التغير مغامرة. فهو يختبر المهارات، ومقدرة القائد في أنه يعتبر أرض التدريب مجال القيادة. وإذا كان القائد يرى التغير عسيراً، إلا أنه ممتع كذلك. وإذا كان التغير صعباً فهو ليس مستحيلاً. ولكي ينجح القائد في التحدى يجب عليه الالتزام بالآتى:

١- عامل كل وظيفة كمغامرة، حتى لو كنت تشغل هذه الوظيفة منذ سنين، عامل اليوم كما لو كان يومك الأول، أسأل نفسك: اذا كنت سأبدأ العمل الآن، ماذا سأفعل؟»

٢- عامل كل مهمة، كأنها تحول جديد. اطلب مهمة صعبة وتولى مسئوليتها إن التحدى يستدعى القيادة واعلم أن داخلك طاقة ومهارة غير مستغلتيين وسوف تحقق قدراً كبيراً من النجاح.

٣- تفحص الوضع الراهن: ضع قائمة بكل ممارسات مؤسستك واسأل نفسك ما مقدار فائدة الممارسة لحفز عمليتي الإبداع والتجديد؟. يجب استخدام أساليب ابداعية تؤدي الى التقدم والارتقاء.

٤- أضف المغامرة لكل مهمة: يعتبر التحدى المكون الرئيسى فى النشاطات الممتعة. يمكنك حث الآخرين للانضمام اليك عند حل المشكلات مما يساعد على خلق أفكار جديدة.

٥- تخلص من الروتين: من المهم التخلص من العادات اليومية ودائماً اسأل نفسك السؤال « ما أردأ شئ قد يحدث لى إذا عملت ذلك؟ ». كل يوم عادة قديمة عديمة الفائدة. ابدأ بعادة جديدة مثل اتصل ببعض الناس الجدد اقرأ كتاباً جديداً، وابحث عن شئ جديد تجدد العالم مفتوح برؤيا جديدة. « وعندما لا يعمل الناس

أخطاء ولا يشعر القائد بالارتياح، فإن العاملين لا يحاولون التقدم والنمو».

٦- حول المغامرة إلى متعة: يجب على القائد إعطاء كل موظف فرصة لحل مشكلة أو لاستكشاف منطقة جديدة. أو لخلق عملية جديدة، أو لتعلم طريقة جديدة. اعمل قائمة بجميع النشاطات التي تجلب لك المتعة، اطلب من زملائك في العمل أن يفعلوا نفس الشيء. وحاول تطبيقه في العمل.

الالتزام الثاني:

«قم بالتجارب، تقبل المخاطر وتعلم من الأخطاء المرافقة». يقول «فرانك روك» رئيس شركة تيزمال دايزاين «عندما لا يعمل بالناس أخطاء، لا أشعر بالارتياح، فإنهم لا يحاولون التقدم والنمو».

يقول المؤلفان «أن الخطأ أعظم تجربة إنسانية لأنه من خلال الخطأ يتعلم الفرد ألا يخطئ». إن القادة يقومون بالتجارب لمعالجة مشكلة قديمة. ومن المهام الرئيسية للقادة التعرف على القيود المفروضة ذاتها وإزالتها. إن القادة يجدون طرقاً للخروج من داخل حدود التقاليد التنظيمية. ويعتبر القادة مسئولون عن توفير مناخ التغيير وتحويل الغموض إلى فرصة لإجراء التجارب وقبول المجازفات والتعلم من الأخطاء المرافقة.

١- أنشئ وسائل لجمع الأفكار التجديدية: وذلك بجمع أفكار الموظفين عن طريق نادى الفكرة الذكية مع إعطاء مكافآت لكل موظف تقبل فكرته. كما توجد وسيلة أخرى تؤدي إلى تنمية المؤسسة وهي «عكس المؤسسة لصورتها في مرآة».

٢- ضع جميع الأفكار على جدول أعمالك: يجب تخصيص جزء من وقت الاجتماع للاستماع لأفكار عن تحسين عملية الإدارة.

٣- خطط لتجارب صغيرة: يرى توم وبوب مؤلفا كتاب «البحث عن التفوق» بالقول «اعمل الشيء وأصلحه وجربه». إن معرفة الشيء الآن بصورة مسبقة يمكننا كما يمكن الآخرين من القيام بعمل أكثر فاعلية في تنمية عمل فريق التنمية.

٤- جدد فريقك: ان تجديد فرق العمل تساعد على المنافسة وهذا يعنى البقاء فى المقدمة. فالأعضاء الجدد يمكنهم مساعدة القائد فى الحصول على منظور جديد لحل المشكلات. إن الإدارة معناها القيادة، وقادة الآخرين تتطلب أن يجند الإنسان عواطفهم ليشاركوا برؤيا وكأنها رؤياهم، حيث إن مهمة القائد هى أن يوجد رؤيا للعاملين.

٥- علم أتباعك أن يقبلون المجازفة: ان تكريم العاملين المجددين يؤدي إلى دعم كبير لرفع روحهم المعنوية: فالجهود الطيبة المقصد التى لاثمر لها نفس الأهمية كالجهود النافعة.

٦- حل كل فشل وكل نجاح: إن دروسا هامة عديدة، يمكن تعلمها من الفشل. وعلى القائد أن يسأل الأتباع الأسئلة الآتية: ما الذى عملناه بصورة جيدة. ما هو الذى عملناه بصورة رديئة؟ ما الذى تعلمناه من ذلك؟ ما الذى نستطيع عمله بصورة أفضل فى المرة التالية؟

٧- كن نموذجا لقبول المجازفة: شجع الآخرين على قبول المجازفة. إن اظهارك للآخرين بأنك راغب فى المخاطرة ضرورى لجعل الآخرين يفعلون نفس الشئ.

٨- عزز قدراتك على التحمل: إن القادة يستفيدون من العمل فى جو نفسى يكون قادراً على التحمل خاصة فى وقت التغيير المجهد، ويجب على القادة أن يعززوا شعور الالتزام والتحكم والتحدى.

الالتزام الثالث «استشراف المستقبل»:

إننا ندرك الآن أن القادة يجب أن يوجدوا رؤى لمؤسساتهم. أن الرؤية هى صورة ذهنية مثالية فريدة لمستقبل مشترك. إنها صورة عقلية عما سيبدو عليه الغد. إن تعزيز تصور المستقبل يتم من خلال الآتى:

١- فكر أولا بماضيك: عند مراجعة القادة لتاريخ مؤسساتهم يبدأون برؤية نقاط قوتها ونقاط ضعفها، النماذج والأفكار الرئيسية التى أوصلتهم إلى الحاضر، وعندما سيكونون مطلعين بصورة أفضل على الأساس الذى ينون عليه مؤسساتهم.

٢- حدد ما تريد: إن تحديد ما يريده قائد المؤسسة يمكن أن يتضح في الأسئلة الآتية:

* كيف ترغب في تغيير العالم بالنسبة لك ولؤنسيتك؟

* ما حلمك بشأن عملك؟

* كيف تبدو مؤسستك المثالية؟

٣- أستشرف المستقبل: لا بد أن تنتقل إلى المستقبل وتتخيل ما يمكن أن يحدث لتطوير المؤسسة التي تعمل فيها. لا بد أن تنقل رؤياك إلى الآخرين.

٤- تصرف على أساس حدسك: إن القوة الداخلية التي يطلق عليها القوة السادسة. فالرؤى كالأشياء البعيدة، تصبح أوضح وأوضح كلما اقتربت منها.

٥- اختبر افتراضاتك: إن افتراضاتنا هي شاشات ذهنية. إنها توسع أو تقيد ما هو ممكن. اختر افتراضاتك بمحاولة إجراء تجربة أو أكثر.

٦- استعمل سيناريو عقلي: بمجرد أن توضح رؤياك، فإنك يمكن تحقيقها باستخدام «البروفة العقلية» باستعمال الخيال أو المشاعر الحركية. إن هذه الوسائل تساعد على خلق توقعات عن المستقبل.

الالتزام الرابع:

«جند الآخرين في رؤيا مشتركة، عن طريق الاحتكام لقيمهم، واهتماماتهم وآمالهم وأحلامهم». إن القادة ينقلون آمالهم وأحلامهم من وقائع مجهولة الهوية إلى حقائق معلومة المقصد والغاية. يستعمل القاعدة تشكيلية من طرق التعبير عن رؤاهم المجردة من خلال دعم الآخرين:

١- حرر أنصارك: أول شيء يجب أن تفعله هو أن تعيد جميع الأفراد الذين تود أن تجندهم لرؤياك للمستقبل، ورؤساؤك وأتباعكم. ومن خلال الرؤيا يمكن أن تنمو مؤسستك وتتطور.

٢- أوجد الأرض المشتركة: من المهم أن تقوم بتجنيد الناس الذين تريدهم أن يعملوا

معك فى مشروع ما. يجب أن تجلس مع الأتباع وتناقشهم وتخلق أرضية مشتركة تقود إلى نجاح الرؤية وتحقيقها.

٣- تعلم فن التقديم: كلما ارتفع مركزك فى المؤسسة، كلما ازداد عدد التقديمات التى عليك أن تقيمها لأعداد متزايدة من المستمعين. إن برامج مهارات التقديم يمكنها أن تساعدك فى تعلم فعالة لإيصال أفكارك للآخرين. يتضح أن عدد الذين يخافون من إلقاء خطاب يزيد على عدد من يخافون الموت، وأن التغلب على قلق إلقاء الخطابات للجمهور هو ميزة هامة جداً لبرامج التقديمات الفعالة. إن القدرة على المشاركة فى تحد وجعله تحدياً مشتركاً مهمة لاتصدق بالنسبة للقائد.

٤- كن إيجابياً ومتفائلاً: عندما تتكلم عن الطموحات المتبادلة لاتقل «حاول» بل قل «سوف» و «تكون» لامجال للتردد فى بيانات الرؤية. أظهر حماسك، ابتسم واستعمل الإيماءات وحرك جسمك، تكلم بوضوح أكبر وبسرعة، قم باتصالات بعينيك، إن جميع هذه الإشارات تدل الآخرين بأنك منفعل شخصياً بشأن ما تقول. كما أن الصدق الذى يمثله القائد هام فى الوصول إلى المستقبل واستشراف المستقبل.

الالتزام الخامس:

«عزز العمل المشترك بتعزيز الأهداف التعاونية وبناء الثقة». إن تعزيز العمل المشترك يبدأ بإيجاد أهداف تعاونية والإبقاء عليها، كما أن أفضل حافز لجعل شخص آخر يساعدك هو معرفته بأنك سترد على عمله وتساعدته فى المقابل، إن التعاون يعزز عمل الفريق عند السعى للتوصل إلى حلوله تدمج حاجات الناس. إن الثقة بالآخرين هى العامل المتبادل مع كيونك جديراً بالثقة. ويمكنك عمل هذه العمليات لتعزيز العمل المشترك والثقة:

١- دائماً قل «نحن» عندما تفكر بما تفكر فى تخطيط لإنجازه من الضرورى أن تفكر وتكلم بلغة «أهداف» «هذا ما عملناه» والقائد الذى يستعمل لفظ «أنا» أكثر مما

يستعمل «نحن» فمن المحتمل أن يكون قائداً ضعيفاً وشتقاسي المؤسسة من ادعائه الفضل لنفسه.

٢- أوجه التفاعلات: إذا كان القائد لا يستطيع أن يفعل الشيء بمفرده، بل النجاح يرجع إلى قدر كبير من التفاعل: فالاجتماعات الدورية المنتظمة ليست مناسبات اجتماعية فحسب، بل أنها فرض قيمة لتبادل المعلومات وحل المشكلات بصورة غير رسمية. فالقائد الناجح هو القائد على أن يوجه شبكة من التفاعلات الناجمة، حيث تتطلب القيادة تغيير بيئة العمل كالمعتاد.

٣- أوجد مناخ ثقة: إن أحد أهم الأسس الجوهرية لكي يبدو الإنسان موثقاً هي إمكانية التنبؤ، وهي تشير إلى درجة الثقة التي تكون لدى الناس في توقعاتهم بشأن تصرف أو نوايا شخص آخر. والقائد يجب أن يكون صريحاً بشأن أخطائه. والناس يميلون لعدم الثقة بمن يدعون بأنهم معصومون من الخطأ. ولكي نكون مقنعين يجب أن نكون قابلين للتصديق، وجديرين بالثقة، ولكن نكون جديرين بالثقة يجب أن نكون صادقين.

٤- ركز على المكاسب وليس على الخسائر: ركز على الفرض لأعلى المشكلات، وأوجد الرابحين لا الخاسرين. ويرى مايكل دويل أحد مؤسسي «أثاكنسن اسوستيس» أنه يستعمل طريقة بسيطة لكنها قوية للغاية لإبقاء الناس مركزين اهتمامهم على المكاسب وليس على الخسائر، وهو يبدأ في معرفة جوانب الاتفاق التي توصل إليها الأتباع، ...

٥- أشرك الناس في التخطيط وحل المشكلات: إن الإشراف بالتخطيط وحل المشكلات يؤدي إلى نتائج إيجابية وهو أحد أهم الطرق فاعلية لتعزيز العمل المشترك، تؤكد من:

- اختيار الناس ذوي المعرفة التشغيلية في الوضع.

- تبين بوضوح النتائج والمعايير التي يجب الوفاء بها.

- وفر الموارد والسلطة لإنجاز المهمة وسلطة اتخاذ القرار.

- اربط المكافآت بالإنجاز وتأكد من أن الجماعات التي تقوم بالعمل تقدر المكافآت.

الالتزام السادس:

«شارك الآخرين في السلطة والمعلومات وزيادة حرية اختيارهم». إن إعطاء السلطة للآخرين هو أساس عملية تحويل الأتباع إلى قادة. كما أن عملية بناء السلطة وتعزيزها تصبح سهلة عندما يعمل الناس بمهام ضرورية لنجاح المؤسسة، وعندما يمارسون حرية الاختيار في جهودهم. وتوجد عدة استراتيجيات منها:

١- تعرف على الناس: إن الحساسية تجاه الآخرين هي شرط أساسي للنجاح في القيادة. وتبدأ الحساسية تجاه الآخرين بكشف الحقائق والإحساسات عن نفسك، وبالرغبة في الإصغاء بنشاط لما يريد الآخرون أن يقولوه عن أنفسهم.

٢- طور قدراتك الخاصة بعلاقتك بالآخرين: لكي تصبح حساسا باحتياجات الآخرين تحتاج إلى درجة من القدرة على تنمية علاقتك بهم، ويجب على كل قائد أن يعرف كيف يعيد صياغة إحساساته ويلخصها ويغير عنها. وتعتبر المرونة دليلا هاما على فهم القائد للآخرين، ولا يوجد أسلوب واحد للقيادة يمكن اعتباره الأسلوب الأفضل.

٣- استعمل سلطتك لخدمة الآخرين: يحتاج القائد إلى تنمية علاقاتك بالآخرين. ويفضل الناس المديرين ذوي نفوذ خارجي يتجه إلى الأعلى، وهذا النفوذ يؤدي إلى تقدم المؤسسة.

٤- وسع دائرة نفوذ الآخرين: يمكن للقائد أن يوسع من سلطته، وذلك من خلال تدريب العاملين معه في استخدام مهارات الاتصال وطرق حل المشكلات.

الالتزام السابع:

«كن قدوة للآخرين بطرق تتناسب مع قيمك المعلنة». إن القائد الناجح يجب أن يكون صاحب مبادئ وقيم معلنة فالوضوح والإجماع والجدة هي ثلاثة عوامل يوصف بها القائد المتميز. وفيما يلي بعض الاستراتيجيات التي يمكنك أن تستعملها لتكون قدوة للآخرين.

١- اكتب تقديرا لنفسك: إن الدليل واضح تماما. فالقيم المشتركة فرقا بالطريقة التي يشعر الناس وينفذون بها. يجب أن يتبنى القائد قيم العمل ويقدم نماذج تعبر عن تلك القيم. والقائد المتميز هو القادر على تقديم عبارات و أوصاف تتميز بالفتوق والوضوح والتسامي والمثالية.

٢- اكتب فلسفتك القيادية: إن الخطوة المثالية هي أن تترجم المثل الشخصية العليا إلى مجموعة من القيم الهادفة لمؤسستك. يجب أن يعرف التابعين فلسفتك حتى يتسنى لهم تطبيقها في المؤسسة.

٣- اكتب ثناء على مؤسستك: أن المهم ليس ما يقوله الناس عنك شخصيا بل ما يقوله عن مؤسستك. أطلب من فريق العمل أن يكتبوا العبارات التي يوصفها الآخرون.

٤- دقق في أعمالك: أن الكلمات شيء والأفعال شيء آخر وعندما يأتي الأمر إلى وضع قدوة يميل الناس إلى تصديق تصرفك أكثر من أقوالك هو زن يراك الناس تمارس ما تنادى به. إذ أن تناسق كل كلامك وعملك يحدد مقدار موثوقيتك. ولا يمكنك أن تقود الآخرين إلا حيث تكون أنت راغب في الذهاب.

الالتزام الثامن:

خطط المكاسب التي تعزز التقدم وتبنى الالتزام : قال الفلاسفة القدماء إن رحلة الألف ميل تبدأ بالخطوة الأولى والقادة هم من يجعلونها تبدأ، ويقنعوننا بأن المستحيل ممكن، والمكاسب الصغيرة تولد النجاح وتجبرنا على السير، والتحرك مع التيار ونشر الأنباء الجيدة يجعلان الرحلة أقل إيذاء وأكثر متعة. ويمكن استخدام مجموعة من الاستراتيجيات تؤدي لتسهيل عملية المكاسب الصغيرة:

١- وضع خطة: عند وضع خطة يجب أن يراعى المخطط مجموعة الأساليب المناسبة في التخطيط. كما يجب أن تشترك عددا من المتخصصين مما يؤدي إلى زيادة المشاركة في اتخاذ القرار. تقسيم المشروع إلى وحدات صغيرة يسهل إداره، ويستطيع القائد استعمال عملية التخطيط كوسيلة لجعل الناس يسيرون عقليا على نفس الطريق يؤدي إلى تحقيق الأهداف.

٢- اصنع نموذجا: من أكثر الطرق فعالية للبدء على طريق النجاح أن تختار موقعا أو برنامجا تجرى عليه اختباراتك. إن نمذجة العلاقات يؤدي النجاح في المؤسسة لأن كل شيء صغير جميل يؤدي إلى الثقة بالنفس.

٣- أخفض تكلفة قول نعم: إذا أردت من الناس أن يقبلوا المحازفات ويقوموا بالتجارب يجب أن تتوقع حدوث أخطاء. ومن السهل للناس أن يقوموا نعم عندما تقلل إلى أدنى حد تكلفة أخطائهم المحتملة.

٤- استعمل طريقة الانتشار الطبيعي: توجد طريقتان لإحداث التغيير، إذا يمكنك أن تحدثه بالقوة وقد تكون مكلفة للغاية. والثانية أبسطا لكنها تميل إلى تلقى قبول أعظم. من المفهوم جيدا أن قبول التجديدات يكون أسهل إذا ظهر بأنها تنسجم مع القيم والمبادئ المقبولة، وبدلا من أن تقدم التغييرات كأشياء جديدة وثورية، من الأفضل أن تظهر كيف أنها تتلاءم مع معتقدات وتوقعات الشركة والأفراد. والمدراء ذو النفوذ يدافعون بقوة دائما عن التجديدات الناجحة. وإذا لم تظهر تقدير لمن يعملون لك، فإنهم سيتوقفون عن الاهتمام وعندها تجد نفسك وقد توقفت أعمالك.

الالتزام التاسع:

اعترف بالمساهمات الفردية في نجاح كل مشروع للقادة توقعاتهم من أنفسهم وهو يوجدون تكهنات ذاتية الانجاز عن الكيفية التي يتمكن الناس العاديون بها من أن يثابروا، ومن ثم أن يحرزوا نتائج استثنائية. أن القادة يجعلون الناس راغبين، والناس الراحون يحبون أن يرفعوا الرهان والمعايير. وتوجد مجموعة استراتيجيات يمكن استعمالها للاعتراف بالإنجازات:

١- حدد بوضوح مقاييس إنجاز قابلة للقياس: إن الدقة التي ترتبط في نجاح الأعمال. والمقاييس المستخدمة بشأن احترام كرامة وقيمة الفرد. وبهذا حدد بوضوح مقاييس إنجاز تناسب كل وحدة عمل، كما تناسب المؤسسة ككل.

٢- استخدم المكافآت: يستخدم القائد المكافآت لتعزيز انجازات العاملين المتمثلة في الترقيات وزيادة الرواتب، وصور مع الرئيس والتشجيع الشفهي، وصور في التقارير

السوية. فالحركات فى الاتجاه الصحيح تبرر تقديرك وتشجيعك الشخصى لمتابعة المجهود.

٣- اجعل التقدير علناً: أبلغ الناس بأنهم عملوا شيئاً جيداً بمجرد علمك بذلك واجعل الآخرين يعملون عن الإنجاز عندما يكون الاعتراف علناً، فإن تقدير الشخص لنفسه يزداد وبالإضافة إلى أن سلوكه سيصبح نموذجاً للآخرين وتعمل المؤسسات العكسرية لتقدير العاملين وذلك بتقديم الميداليات وشارت الشرف بصورة واسعة وتقدمها دائماً تقريباً بطرق احتفالية. ويرى رن فيروبولوس رئيس فيرسانك أنه عندما تعطى شخصاً ما شيكاً، لا ترسله بالبريد، بل قدمه باحتفال.

الالتزام العاشر:

احتفل بإنجازات الفريق بصورة منتظمة. إنه الاحتفال بإنجازات الفريق يعترف بأن الإنجاز الاستثنائى هو تنمية جهود العديد من الناس يعزز شعور الترابط القائل كلنا معا فى هذا الأمر. والاحتفال هو جعل العمل الشاق مصدر بهجة وإثارة، وتوجد عدة استراتيجيات يمكنك استعمالها للاحتفال بإنجازات الفريق:

١- جدول الاحتفالات: يجب أن تكون الاحتفالات تلقائية ويمكن أن تتم فى مناسبات سعيدة منها الاحتفال بمقدم رمضان أو الأعياد الدينية أو الوجدانية أن الاحتفالات تعيد للمؤسسة حيويتها وديناميتها المتقدمة.

٢- نوع التقديرات للعاملين معك: يمكنك استخدام الكثير من المكافآت ويمكنك استعمال خيالك الخصب لتقديم للعاملين معك. ولكن المكافآت تنبع من القلب بشدة. إن أعظم المكافآت لا تأتى إلا من أعظم الالتزامات.

٣- اضمن بقاء جماعتك الاجتماعية متفاعلة: إن بقاء التفاعلات الاجتماعية متدفقة تزيد من التزامات الناس تجاه مستويات المجموعة. وبما أنك قائد فإنك بحاجة لأن تفحص شبكتك الشخصية للمساندة الشخصية، والتي قد تضم أفراد فريقك ومن المحتمل أن تضم آخرين من خارج مجموعة عملك المباشرة. وقد يدخل فى شبكة تفاعلات الاصدقاء والجيران والمقرين منك ومن تثق فيهم.

برنامج تنمية مهارات القيادة

جلسة الإعداد:

- ١- فكر بجميع تجاربك القيادية التي مررت بها، دعها تمر في خاطرك كما لو كنت تراجع فيلما سينمائيا عن سيرتك كقائد.
- ٢- اصرف بعض الوقت للحصول على صورة عقلية لتجربتك الناجحة في موقف قيادي تشعر أنك حققت فيه درجة عالية من الانجاز والامتياز في اتخاذ قرار سليم.
- ٣- احصل على صورة تتسم بأقصى درجة من الحيوية.

جلسة العمل:

- لقد مررت بعدة تجارب في حياتك. ولأغراض هذا التمرين نطلب منك أن تركز تفكيرك على تلك التجارب فقط التي كنت فيها قائداً. ويمكنك استعمال هذه المعايير لاختبار خبرتك في القيادة.
- ١- ليس من الضروري أن تتقيد بالزمن الذي كنت فيه قد عينت أو اخترت قائداً. فقد يكون الوقت الذي كنت فيه القائد أو المدير الرسمي.
 - ٢- قد تكون القيادة التي مارستها في أى مجال وظيفي. مثال: قد تكون في مؤسسة خدمات أو مؤسسة صناعية، أو في معهد خاص أو عام، أو في وضع وظيفي أو مهني.
 - ٣- قد يكون العمل هو تأسيس مشروع جديد أو تطوير برنامج في مؤسسة، أو مشروع تهدف تحسين نوعية الانتاج.
 - ٤- ليس من الضروري أن تكون التجربة قد نشأت في مؤسستك الحالية، فقد تكون تجربة قديمة في العمل، وقد تكون في ناد أو منظمة مهنية، أو مدرسة أو أى عمل آخر، وليكن أى وقت عندما شعرت بأنك أنجزت أفضل ما استطعت إنجازه كقائد.

التعليمات:

توجد مجموعة من الاسئلة تتعلق بالقيادة التي مارستها خلال مواقف عديدة أرجو الاجابة على تلك الاسئلة بصدق وموضوعية مع الذات. ولا تترك أى سؤال دون الإجابة عليه.

أولاً: الوضع الراهن:

١- أين حدثت التجربة (اسم المؤسسة، أو القسم،.....الخ) ؟

.....

.....

٢- أ- متى حدثت التجربة ؟

.....

.....

٢- ب- كم استغرقت منذ بدايتها حتى نهايتها ؟

.....

.....

٣- أ- من بادر بالمشروع ؟

.....

.....

٣- ب- إذا كنت البادئ اذكر مركزك وعملك في ذلك الوقت ؟

.....

.....

٤- أ- من شارك كذلك، أما بصورة مباشرة أو غير مباشرة في المشروع ؟

.....

.....

٤- ب- ليس من الضروري أن تسمى كل شخص في العمل، أرجو أن تبين مجالات أعمالهم وفيما إذا كان رؤساء أو زملاء أو زتباع وهكذا.

.....

.....

٥- ماذا كان دورك المحدد أو مركزك في هذا المشروع؟

٦- ماذا كانت النتائج الفعلية لهذا المشروع، من ناحية كمية ومن ناحية نوعية؟

٧- اذكر أية مكافآت أو منح أو أية وسائل أخرى للتقدير تلقيتها أنت أو جماعتك؟

ثانياً: الفرص والتحديات:

١- أ- إذا كنت الشخص الذى بادر بالمشروع. لماذا أردت أن تعمل ذلك؟

١- ب- ما الذى جعلك تقوم به أو حفرك على ذلك؟

١- ج - إذا كان شخص ما طلب منك القيام به، ما الذى جعلك تعتقد أن بإمكانك أن تقوم به؟

٢- أ- ما الذى فعلته لتغيير الوضع القائم فى العمل؟

٢- ب - ما التغييرات التي عملتها؟

٢- ج - ما الاشياء الجديدة التي قمت بها؟

٢- د - ما المخاطر التي واجهتها؟

٣- أ - كيف تحديت الآخرين لاجراز مستويات عالية من الانجاز والامتياز في العمل؟

٤- أ - كيف تصف شعورك عند بداية المشروع؟

٤- ب - ما شعورك فور انتهائك من المشروع؟

ثالثاً: الغايات والأهداف:

١- عندما كنت تتطلع إلى الوقت الذي سيتم فيه المشروع، ما أحلامك التي كانت تراودك لانجاز المشروع؟

٢- إذا كنت قد استعملت أية شعارات أو تعابير جذابة أو رموز لوصف حلمك، فما هي؟

.....

.....

٣- أ- كيف سوت مشروعك للآخرين؟

.....

.....

٤- كيف أثرت اهتمام العاملين بالمشروع؟

.....

.....

رابعاً: إشراك الآخرين:

١- أ- كيف اشركت الآخرين في التخطيط واتخاذ القرارات؟

.....

.....

١- ب- هل استعملت أية طرق فنية أو وسائل خاصة؟

.....

.....

٢- كيف كونت فريقاً من الأفراد الذين عملوا معك، هل استعملت أية طرق خاصة؟

.....

.....

٣- كيف عززت التعاون والعمل المشترك بين من كنت بحاجة لمساندتهم حتى ولو لم يعملوا معك؟

.....

.....

٤- ب- هل استعملت أية طرق خاصة؟

.....

.....

٥- هل استعملت أية طرق خاصة؟

.....

.....

خامساً: أعمال القائد:

١- أ- ما القيم التي اعتقدت أنها هامة لتوجيه العاملين معك؟

.....

.....

١- ب- ما المعايير التي كنت تستخدمها في محاسبة العاملين معك؟

.....

.....

٢- كيف استخدمت القدوة في انجاز العمل؟

.....

.....

٢- أ- ما الأنظمة التي استعملتها لتخطيط المشروع أو تنظيمه؟

.....

.....

٤- أ- ما الإجراءات غير الاعتيادية التي اتخذتها لتجعل العاملين معك يهتمون بالنواحي الهامة بالمشروع؟

.....

.....

٣- كيف اكتسبت مهارات القيادة؟

٣- ج - رتب المهارات القيادية حسب أهميتها، والتي تعتقد أنها ساهمت بأكثر ما يكون في تطوير مهارتك القيادية.

- (١)
- (٢)
- (٣)
- (٤)
- (٥)
- (٦)
- (٧)
- (٨)
- (٩)
- (١٠)

أرجو مراجعة إجاباتك على مجموعة الاسئلة الست السابقة.

سادساً : طبيعة العمل:

١- ما الكلمات التي تستعملها لوصف طبيعة هذه التجربة؟

٢- الرجاء أن تكتب بضع كلمات تصف شعورك الشخصي بصفتك قائد لهذه التجربة.

سابعاً : دروس القيادة:

١- ما الذى تعلمته عن أسلوب وممارسة القيادة من هذه التجربة التى تعتبرها «أفضل تجربة قيادية»؟

٢-أ- إذا كنت ستعلم شخصا فن القيادة، ما القيم الأخلاقية والدروس المستفادة التى تقدمها له؟

٢-ب- ماذا تطلب من الآخرين أن يفعلوه ليكونوا قادة عالميين؟

٣- تذكر جميع الاشياء التى ساهمت فى نجاح هذا المشروع، ماذا كان أهم عامل ساهم فى نجاح المشروع؟

٤- إذا كنت ستساهم بقول مأثور أو بقول شخصى، فما ذلك القول؟

ثامناً : التشجيع:

١- كيف احتفل فريقك بإنجازاته؟

٢- ما الأشياء التي عملتها للاحتفال بانتهاء المشروع؟

٣- أ- ما نوع الحوافز التي استخدمتها في تقدير العاملين معك؟

٤- ما الطريقة التي استخدمتها لتعريف بقية الإدارات عن إنجازات جماعتك؟

تاسعاً: النهاية:

١- كفائد، ما هو أفضل شيء تحب أن يذكرك الناس به؟

٢- أ- لماذا اخترت هذا الموضوع لتكتب عنه؟

٣- أ- كيف تعلمت من القيادة؟

استبيان ممارسات القيادة المتميزة

الجزء الأول: التعليمات

- ١- اقرأ العبارات التالية بعناية.
- ٢- اختر العبارة التي أنها تنطبق عليك.
- ٣- يوجد مقياس تدرج العبارات كالاتي.

أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	اعتراض	اعراض بشدة
٤	٣	٢	١	صفر

- ٤- إذا كنت توافق بشدة ضع (٤) اسئل درجة الموافقة أمام كل عبارة من عبارات الاستبيان. وإذا كنت معترض بشدة على العبارة تضع (١) أسفل درجة الاعتراض. كرر هذا العمل لكل العبارات للاستبيان.
- ٥- لا تترك أى عبارة دون الأجابة عنها.

الرقم	العبارة	الدرجة
١	أميل إلى تحدى الآخرين لإنجاز المهام الصعبة والمطلوبة منى فى المؤسسة التى أعمل فيها.	
٢	القائد المتميز هو الذى يمتلك رؤية مستقبلية لتطوير مؤسسة.	
٣	إن تعزيز العمل الجماعى المشترك يسهم فى نجاح المؤسسة.	
٤	اعتقد أن القائد المتميز يمتلك الكثير من المبادئ والقيم الأخلاقية.	
٥	الاهتمام بالمكافآت ضرورة لدفع العاملين للنجاح والتفوق.	
٦	إن تغيير الوضع القائم فى المؤسسة ضرورى لاستمرارها فى العمل بنجاح وتقديم.	
٧	الاهتمام بالمستقبل أكثر من الحاضر مضيعة للوقت.	
٨	إن تعزيز العمل المشترك هام فى اتخاذ القرار.	
٩	إن استخدام أسلوب الغاية يبرر الوسيلة يعتبر أسلوباً هاماً من أساليب نجاح المؤسسة.	
١٠	يجب التأكيد على خبرات النجاح لدى العاملين لتنمية الثقة فى أنفسهم.	
١١	معظم القادة يشعرون بالخوف عند قبولهم مشروعاً جديداً لتطوير أداء العمل فى مؤسستهم.	
١٢	يعتقد بعض من القادة أن استشراف المستقبل يؤدي إلى إضعاف العمل فى المؤسسة.	
١٣	القائد المتميز هو القادر على استخدام التغذية الراجعة فى تعديل السلوك الإدارى فى مؤسسته.	
١٤	إن القيام بتخطيط بسيط يقود إلى نجاح كبير وإن استغرق وقتاً طويلاً.	
١٥	إن تشجيع العاملين يؤدي إلى زيادة أدائهم.	
١٦	أرغب فى تحدى الأعمال التى يراها الآخرون أنها صعبة.	
١٧	القائد هو الذى يعمل بمفرده حتى يسيطر على مؤسسته.	
١٨	الاهتمام بالعاملين يؤدي إلى تكاسلهم فى العمل.	
١٩	المؤسسة الناجحة هى التى تمتلك قيم عمل ناجحة، وإن كانت لا تهتم بالعاملين فيها.	

الدرجة	العبارة	الرقم
	يرى بعض من القادة أن تقدير العاملين مادياً قد يؤدي إلى خسارة المؤسسة.	٢٠
	ابحث عن فرص تتحدى مهاراتى وقدراتى فى العمل.	٢١
	القائد الناجح يجب أن يتيح للعاملين أن يعرفوا معتقداته وقيمه فى العمل.	٢٢
	إن إتاحة للعاملين لأخذ مراكز قيادته يساعد على نجاح المؤسسة.	٢٣
	يجب أن يسبق الاهتمام بالعمل الاهتمام بالعاملين.	٢٤
	تخصيص وقت لتوزيع المكافآت مضيعة لوقت المؤسسة.	٢٥
	يعتقد القائد الناجح أنه يجب استخدام التجارب الناجحة لتساعده على تطوير الإدارة.	٢٦
	إن تشكيل فرق العمل فى المؤسسة يؤدي إلى إهدار الوقت.	٢٧
	العمل المشترك يؤدي إلى ضياع إسهامات الآخرين الفردية فى المؤسسة.	٢٨
	يجب أن يمتلك القادة مهارات تحقيق النجاح حتى لو كذبوا على العملاء.	٢٩
	أعتقد أن إرسال خطابات شكر وتقدير هامة لزيادة إنجاز العمل اليومية.	٣٠
	نجاح المؤسسة يتوقف على ما قرره القادة فى حل مشكلات العمل اليومية.	٣١
	مناقشة القرارات بشكل جماعى مكلفة للمؤسسة ومضسعة للوقت.	٣٢
	إتاحة الفرص للآخرين فى اتخاذ القرار يؤدي إلى تدعيم ثقة العاملين فى انفسهم.	٣٣
	القائد الناجح هو الذى يحقق النجاح المادى بعض النظر عما يحدث للعاملين معه.	٣٤
	الاهتمام بالترقى فى المؤسسة يساعد على نجاحها وتقدمها.	٣٥

الجزء الثاني: تحليل درجات الاستبيان

انقل الدرجات من الجزء الأول في الاستبيان. وضعه في المكان المناسب في جدول تفريغ الدرجات رقم (١).

جدول رقم (١)

جدول تفريغ الدرجات

الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة
	٣		٢		١
	٨		٧		٦
	١٣		١٢		١١
	١٨		١٧		١٦
	٢٣		٢٢		٢١
	٢٨		٢٧		٢٦
	٣٣		٣٢		٣١
	المجموع		المجموع		المجموع
		الدرجة	التشجيع	الدرجة	التخطيط
			٥		٤
			١٠		٩
			١٥		١٤
			٢٠		١٩
			٢٥		٢٤
			٣٠		٢٩
			٣٥		٣٤
			المجموع		المجموع

الفصل الثامن

استراتيجيات التفكير

فى تطوير أداء مهارات العمل

- * استراتيجيات التفكير.
- * النموذج النظرى لبناء العقل.
- * طرق تنمية التفكير الابتكارى.
- خصائص الأفراد المبتكرين.
- * التفكير الناقد رؤية حل المشكلة فى مجال المتزايدة.
- خصائص الأفراد ذوى التفكير الناقد.
- ركائز التفكير الناقد.
- العوامل الفعالة فى تسهيل عملية التفكير الناقد.
- عوامل تنمية الوعى بالتفكير الناقد.
- القواعد الرئيسية المستخدمة فى عملية النقد.
- خطوات تنمية التفكير الناقد كأسلوب لتقييم مشكلات العمل.
- * التفكير العلمى أسلوب حل مشكلات العمل.
- سمات التفكير العلمى.
- معوقات التفكير العلمى.
- خطوات التفكير العلمى.



الفصل الثامن

استراتيجيات التفكير

فى تطوير أداء مهارات العمل

استراتيجيات التفكير:

يعتبر الانسان هو الكائن المفكر الوحيد لما يمتلكه من قدرات عقلية و من أساليب الاتصال والتفاهم. ويعد التفكير أعلى أشكال النشاط العقلى لدى الفرد. فهو العملية التى ينظم بها العقل خبراته بطريقة جديدة بين عدة أمور. وينتمى التفكير إلى أعلى مستويات التنظيم المعرفى وهو مستوى إدراك العلاقات.

ويحدث التفكير عندما يواجه الفرد بوجود مشكلة. والمشكلة عبارة عن وجود عائق يحول بين الفرد والهدف أو عبارة عن نقص فى الادلة أو تضارب فى النتائج . ويتطلب من الفرد عند التغلب على تلك المشكلة أن يقوم بعملية التفكير.

والتفكير هو عملية توسط رمزى أو استخدام الرموز لقياس الفاصل الزمنى بين تقديم بعض المثيرات الخارجية وبين الاستجابات التى تتم بتجاهها. ويعتبر التفكير عملية ذاتية داخلية، وغالبا ما تعزى إلى النشاط العقلى، كما لا يمكن ملاحظة عملية التفكير بصورة مباشرة، بل يستدل عليه من خلال ما يلاحظ من سلوك.

(اوتوف وتينج، ١٩٧٧)

ويرى «روى» أن التفكير عبارة عن نشاط عقلى فى صورته المعرفية، أو نشاط عقلى بالنسبة إلى الاشياء النفسيه. ويرى «أوسجود» أن التفكير عبارة عن تمثيل داخلى للأحداث والوقائع والاشياء الخارجيه عن طريق استخدام الدلالات والرموز التى تقوم مقامها.

والتفكير عبارة عن ذلك النشاط الذى يبذله الفرد ليحل به مشكلة تعترضه، مهما كانت طبيعته، سواء تطلب هذا النشاط تفكير أكثر أو أقل إشاكلا.

وعليه فإن تجربة التفكير تتضمن أساسين رئيسيين هما:

الاول مشكلة تفترض، والثاني خطه تحدد كيف ينتج الفرد او يفشل فى انتاج الاستجابة المناسبة. ويعتبر التفكير نشاطا نفسيا وهو نوع من النشاط التوافقى للفرد. وهو نشاط يعبر عن نفسه بأنواع مختلفة من الاداء الظاهر، ولكن الطبيعى المميزة للتفكير لم نجد له جوابا بعد.

ويعرف التفكير بأنه ذلك النوع من السلوك الذى يستخدم عمليات رمزية أو تمثيلية. ونظرا لأن التفكير رمزى فى طبيعته فان مداه أوسع من أى نشاط آخر، فهو يتضمن المدركات الحالية ولكنه يعالج ما تشتمل عليه من معان بصورة تذهب به إلى ما وراء الحاضر. (السيد محمد خيرى، ١٩٨٢، ص ٣٤٠)

ويصنف التفكير إلى نوعين متتاليين هما:

الأول: التفكير الحر غير الموجه، مثال أحلام اليقظة والألعاب الإيهامية. وهذا النوع من التفكير هو مجرد تعبير عن رغبات وحاجات، ولا يعتمد إلا على علاقات بسيطة غير حقيقة ولا أساس لها فى العالم الخارجى، ولذلك فإن هذا النوع أقرب إلى التخيل منه الى التفكير.

الثانى: التفكير الموجه، وهو التفكير الذى يهدف إلى حل مشكلة أو ابتكارى شىء نافع. وهو يأخذ شكل التفكير التقاربى أو التباعدى وسوف نقوم بعرض ثلاثة نماذج من التفكير وهى: التفكير العلمى التفكير الناقد، التفكير الإبداعى.

التفكير الابتكارى ... انطلاق لحل المشكلة

قسم علماء النفس أنماط لتفكير الى نوعين رئيسين هما التفكير التقاربى Convergent والتفكير التباعدى أو المتشعب divergent. ويتضمن التفكير التقاربى تضيق الاحتمالات عند إنتاج إجابة واحدة محتملة للمشكلة، بينما يتطلب التفكير التباعدى انتاج اكبر عدد ممكن من الاجابات. كما يمكن أن ننظر إلى التفكير كعملية عقلية Process، ونتاج Product والذى يمكن تمثيله فى الجدول (١).

جدول (١)

العلاقة بين التفكير والسلوك

تفكير السلوك	تقاربي	تباعدى
عملية		
انتاج		

إن تزايد الأبحاث التي تناولت التفكير الابتكارى تدل على أهمية هذا النوع من التفكير لانه نمط يحاول العلماء ان يهتموا بدراسته لأهميته فى الحياة والدراسة والعمل وقدم جليفورد منهجا جديدا للتعرف على مكونات التفكير الابتكارى. وقد توصل الى عدة مكونات أهمها (عبد الحليم محمود: ١٩٧١).

جدول (٢) قدرات التفكير الابتكارى.

التفكير	المُوصف
١- الحساسية للمشكلات	يظهر عامل الحساسية للمشكلات من خلال وعى المبتكر بالحاجة إلى التغيير أو إلى حيل جديدة أو فى شكل وعى بنقائص أو عيوب فى الأشياء وعموما يوجد عامل ادراكى عام للحساسية للمشكلات الذى يظهر من خلال رؤية العيوب والنقائص فى خبرات الحياة اليومية.
٢- الطلاقة	تعبر تلك القدرة عن امكانية الشخص فى ان ينتج عددا كبيرا مكن. الافكار خلال وحدة زمنية معينة. ويمكن التعبير عن هذه القدرة من خلال العوامل الفرعية الآتية: أ - طلاقة الكلمات: وهى عبارة عن سرعة انتاج كلمات وفقا لمستلزمات بنائية محددة. ب- طلاقة التداعى: وهى عبارة عن سرعة انتاج كلمات مع توافر خصائص محددة فى المعنى. ج- طلاقة الافكار: وهى عبارة عن سرعة ايجاد عدد كبير من الافكار فى احد المواقف، بغض النظر عن نوع التحديدات أو القيود.

التفكير	الوصف
٣- المرونة:	وتعبر هذه القدرة عن درجة السهولة التي يغير بها الشخص حالة نفسية او وجهة عقلية معينة. وتنقسم المرونة في التفكير الى نمطين هما: أ- المرونة التكيفية: ويتصل هذا العامل بتغيير الشخص لوجهته الذهنية لمواجهة مستلزمات جديدة تفرضها المشكلات المتغيرة. ب- المرونة التلقائية: ويتصل هذا العامل بحرية تغيير الوجهة الذهنية، حرية غير موجهة نحو حل معين، فيما يتصل بمشكلة محددة تحديداً ضيقاً.
٤- الأصالة:	تعتبر القدرة على انتاج افكار طريفة عنصراً أساسياً في التفكير المبتكر. والفكرة الاصلية التي تكون جديدة ولها أقل تكرار في استجابات المفكرين.
٥- التحليل:	تعتبر هذه القدرة على تفتيت الاشياء إلى اجزاء بسيطة أو تفتيت مركبات قائمة بالفعل وتحويلها إلى وحدات أبسط منها لكي يعاد تنظيمها.
٦- التآلف:	وتعتبر هذه القدرة على تنظيم الاجزاء في كل متكامل ويسعى كل مبتكر أن يحتفظ في ذهنه بعدة متغيرات وإن يتصرف فيها وذلك أثناء محاولته أن يجد الحل لمشكلة ما.
٧- إعادة التحديد:	إن إعادة التجديد تشتمل على شئ ما أكثر من المعرفة والتحليل والتركيب ويعنى إعادة التحديد أو إعادة التنظيم بحيث تنتظم من خلال مجموعة اجزاء الموقف وتكون في كل متكامل. وهذا جزء يتصل بالسلوك الاستبصارى.
٨- النفاذ:	يعنى النفاذ تحديد نتائج ما يترتب على بعض ظروف الحياة، مثل: ماذا يحدث لو لم يعد من الضروري أن يأكل الانسان؟ والنفاذ يعنى بالنتائج بعيدة في المكان والزمان، أو في سلسلة العلاقات السببية. والنفاذ يعنى بقدرة الفرد على رؤية ما يتجاوز ما هو واضح ومباشر.
٩- التسقيوم:	نظراً لأهمية القدرات التقويمية للأبداع، لأنه لكي تكون القدرات الابداعية فعالة ينبغى أن تصحبها ممارسة لنوع من النقد الذاتى أو الحكم أو التقويم وعرف جليفورد التقويم بأنه وعى باتفاق شئ معين أو موقف أو نتيجة أو ابداع، مع معيار أو محك الملائمة أو الجودة.

النموذج النظرى لبناء العقل :

قدم جيلفورد نموذجا فى البناء العقلى عام (١٩٥٩) . وقد قسم جيلفورد البناء العقلى الى ثلاثة مستويات هى :

١ - العمليات تشتمل على : المعرفة - التذكر - التفكير - انتاج تقارىبى انتاج تباعدى -
التقويم :

٢ - النواتج تشتمل على : تضمينات - تحويلات - منظومات - علاقات - فئات - وحدات .

٣ - المحتوى يشتمل على : محتوى سلوكى - سيمانتى - رمزى - سمعى - بصرى .

خصائص الأفراد المبتكرين :

لقد تم استخلاص اهم الخصائص التى تميز الافراد المبتكرين . والتى لخصها فؤاد ابر
حطب (١٩٨٣) فى الآتى :

أولا السمات العقلية :

العمل ذهنى مكرس للدراسات الروتينية - استقلال التفكير - دقة الملاحظة - قوة
الذاكرة - سرعة الفهم - الاصاله والابتكارية عمق الفهم - العمل ذهنى مكرس
للمشروعات الخاصة .

ثانيا : السمات الاجتماعية :

الثقة بالذات - يقظة الضمير - اتساع دائرة التأثير فى الآخرين - شدة التأثير فى
المقربين اليه .

ثالثا : السمات الانفعالية والدافعية :

الرغبة فى القيادة وفرض الأرادة - صحة تقدير للذات - صحة تقدير لمواهبه
الخاصة - الثقة فى قدراته - قوة الخلق بوجه عام - تكريس الجهد لاهداف بعيدة -
قوة الارادة والمثابرة - الصبر على المعوقات - ثبات الجهد - الرغبة فى التفوق وبذل
الجهد .

طرق تنمية التفكير الابتكاري:

تعد برامج تنمية التفكير الابتكاري هي احدى برامج التربية السيكولوجية بصفة عامة، وتدور برامج تنمية التفكير الابتكاري حول محور اساسى مبنى على نتائج البحوث الطويلة حول هؤلاء الأفراد الذين يتصفون بالتفكير الابتكاري. والسؤال الذى يمكن طرحه هنا «هل يمكن تنمية التفكير الابتكاري؟». ولقد ظهرت فى السنوات الاخيرة عدة طرق تستخدم فى تنمية التفكير الابتكاري اهمها:

١- طريقة ذكر الخصائص: وتعد تلك الطريقة من اقدم الطرق حيث أنها تسعى الى حصر الخصائص الأساسية لموضوع معين. ويبدأ الفرد حيث أنها تسعى الى حصر الخصائص الأساسية لموضوع معين. ويبدأ الفرد بعد ذلك فى تغيير كل خاصية على حدة. ولا يمارس اى احد على الفرد اى لون من التقييم أو النقد أو الحكم، بل يجب تأجيل كل هذه الأشياء فيما بعد الى أن يتوصل الفرد الى معرفة الخصائص للموضوع.

٢- طريقة العلاقة القسرية: وهى طريقة تعتمد على انتاج الافكار الجديدة عن طريق افتعال علاقة بين فكرتين أو موضوعين ليس بينهما اى علاقة سابقة. وفى معظم الاحوال تتحدد العلاقات بطريقة جزافية.

٣- طريقة تألف الاشياء: وتهدف تلك الطريقة الى تنشيط مجموعة من الميكانيزمات مثل: التذبذب بين الاندماج فى التفاصيل للمشكلة، والتأمل، والتأجيل، والاستقلال. حيث يحاول الفرد ان يقوم بعملية التداعى الحر الطليق مع تجنب الاندماج المتمركز حول الذات. ورغم ان هذه الطريقة غير منتشرة الا انها تصلح فى التدريب على الابتكارية.

٤- طريقة العصف الذهنى: ويعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعاً. وقدم اوزبون (١٩٥٣) طريقة العصف الذهنى التى تصلح للتدريب الجماعى أو الفردى فى تعلم الابتكار. وتهتم طريقة العصف الذهنى بتدريب المتدربين على تقديم حلول غير

مألوفة او عادية ومنتجون تلقائيا كل الأفكار التي تسهم في الحل بشرط ان يتوافر لديها ما يلي:

١ - تأجيل الحكم أو النقد أو التقويم على قيم الحلول:

يتم التأكيد على تأجيل الحكم على قيم الحلول التي يقدمها افراد جلسة العصف الذهني حتى لا يحدث كف لاستجابات المفحوصين ويؤكد هذا الشرط على اهمية التلقائية عند تقديم الحلول.

٢ - تشجيع التداعي الحر الطليق:

تركز جلسة العصف الذهني على تشجيع اعضاء الفريق في اصدار استجابات بطريقة عفوية بدون تدخل احد من أعضاء الفريق مثل مقاطعة المتكلم أو تدخل أحد المجتمعين في تصحيح معلومات يقولها الفرد المتكلم.

٣ - كم الأفكار المطلوب:

تؤكد هذه القاعدة على انه كلما زاد عدد الافكار، كلما كانت هناك فرصة أكبر في انتقاء الأفكار الجيدة التي تقود الى حل المشكلة بطريقة جديدة وغير عادية.

٤ - تحسين هذه المناقشة من خلال الربط بين أفكار متعددة:

تؤكد هذه الطريقة على اثاره حماس المشاركين في جلسات العصف الذهني عن طريقة اضافة أفكار الآخرين بعضهم مع البعض الآخر. ولهذا فان عملية التكامل تعتبر عملية هامة في تحسين وبدورة الأفكار حتى تقوده الى حل المشكلة.

مراحل حل المشكلة بطريقة العصف الذهني:

يقوم اعضاء جلسة العصف الذهني بتقديم مجموعة من المشكلات ثم يتم تصنيفها لمعرفة أكثر المشكلات اهمية. ويقوم قائد الجلسة بشرح ابعاد المشكلة والتعرف على جميع العوامل التي قد تؤثر على تلك المشكلة فانه يجب اتباع الخطوات التالية:

١- مرحلة صياغة المشكلة:

يقوم قائد جلسة العصف الذهني بتحديد المشكلة والتعرف على ابعادها والعوامل التي تؤثر فيها. ان الأعضاء المشاركين في هذه الجلسة يجب أن يكون لديهم حساسية المشكلة حتى يمكنهم معرفتها بطريقة واعية وذكية.

٢- مرحلة إعادة صياغة المشكلة:

يجب أن يقوم القائد بإعادة وتقديم المشكلة بأساليب أخرى ويمكن ان يتم من خلال طرح اسئلة مختلفة تتعلق بالمشكلة. وهذه المرحلة تعد بمثابة بلورة لبعض الحلول التي قد تقود الى الحل.

كما ان تلك المرحلة تؤدي الى التعمق في المشكلة وهذا نوع من التريب يقود الى اكتساب اسلوب العزو التعقيدى وتحمل الغموض بحيث تساعد على اكتساب بعض مهارات التفكير الابتكارى.

٣- العصف الذهني لمشكلة الدراسة:

أ- فى بداية هذه الجلسة لابد وان يعرض على الافراد المشاركين مبادئ العصف الذهني وهى: تأجيل الحكم أو النقد- تشجيع التداعى الحر- كم الافكار مطلوب- تحسين المناقشة.

«تكتب هذه المبادئ على لوحة تكون واضحة امام اعضاء فريق جلسة العصف الذهني».

ب- يقوم القائد بتهيئة جو المناقشة بحيث يسوده جو من التفاؤل والمرح والتحرر من الضغوط الخارجية ويمكن استخدام اساليب مختلفة منها: اسلوب الاسترخاء أو اسلوب الحوار المفتوح لازالة اى احساس بالخجل أو الخوف.

ج- يقوم الاعضاء بتقديم الحلول. ويعنى ذلك ان تكون بعض من هذه الحلول مضحكة وطريقة وغير مألوقة، ويجب ان تشجع هذه الحلول. ان الانطلاق بالخيال هو احد نجاح هذه الجلسة.

د- يقوم القائد بتدوين جميع الحلول المقترحة بحيث يشاهدها جميع فريق جلسة العصف الذهني واذا اراد احد ان يضيف اليها يسمح له بذلك.

٤-تقييم الأفكار:

ان توليد الكثير من الأفكار لايعنى ان جميع تلك الأفكار يمكن ان جميع تلك الافكار يمكنان تساعد فى الحل. ولكن يأتى دور القائد وفريق العمل لتحديد نوعية الافكار التى تصلح لحل المشكلة. وهنا يأتى دور التقييم فى صياغة محكات قبول الحل التى تتمثل فى الآتى:

* العائد العادى.

* التكلفة.

* الاداء.

* الفترة الزمنية.

* الجودة.

* المنفعة.

*الأصالة.

و قد اظهرت الطرق السابقة قدرة عالية فى تنمية مهارات التفكير الابتكارى. ويجب ان يهتم المعلم بالتفكير الابتكارى. ويجب أن يهتم المعلم بالتفكير والنتاج الابتكارى لان يساعد على خلق جيل من الطلاب الذين يمتلكون اتجاهات قويا نحو الابتكار.



التفكير الناقد

رؤية لحل المشكلات فى مجال القيادة

مقدمة

تعد عملية التفكير عملية ملاصقة لوجود مشكلة ما. وعندما توجد مشكلة لابد من وجود نمط من التفكير يحاول الفرد استخدامه وصولاً للتغلب على المشكلة «وقد اختلف علماء النفس فى تعريفهم للمشكلة. فالمدرسة السلوكية ترى أنها موقف يكون لدى الفرد حافز قوى وتعوزه فى نفس الوقت الاستجابات المتاحة لاختزاله. ويصوغ بياجيه، وهو من أنصار المدرسة المعرفية، المشكلة بأنها عدم الاتزان التى تقود إلى حالة من التوتر. أما أصحاب المدرسة الجشططلية فيعرفون المشكلة على أنها فجوة بين المعلومات التى يقصدون بها مجموعة الشروط التى تؤدي إلى بدء النشاط سعياً للوصول إلى الإغلاق ويوجد العديد من أنماط التفكير المستخدم فى حل المشكلات ومن هذه الأنماط ما يلى:

١- التفكير العلمى.

٢- التفكير الناقد.

٣- التفكير الابتكارى.

وسوف يتركز محور الاهتمام فى هذا الجزء على التفكير الناقد. ورغم أن الدراسات التى أجريت فى مجال التفكير عديدة، إلا أن معظم هذه الدراسات أعطت اهتماماً كبيراً بكل من التفكير الابتكارى والتفكير العلمى. فنجد أن الدراسات أعطت أهمية للابتكار والمبتكرين. فى حين نجد أن بعض من تلك الدراسات حاولت تحليل العملية الابتكارية والإنتاج الابتكارى، واهتمت بعض الدراسات بالتعرف على سمات الشخصية للمبتكرين. واهتم القسم الأخير بظروف الابتكار والمناخ الابتكارى الميسر أو المعوق لتنمية القدرة الابتكارية. (فاروق عثمان، ١٩٩٢، ص ٩٣)

وفى الطرف المقابل كان الاهتمام منصباً على التفكير العلمى وتنميته. حيث اعتبره علماء التربية أنه أحد الأهداف التربوية فى رسم السياسات التعليمية فى

الدول العربية والأجنبية. ويرى علماء التربية أن موضوع التفكير العلمى هو موضوع الساعة.

وفى لحظة أنبهار بنمطى التفكير الإبتكارى والتفكير العلمى باعتبارهما أكثر أنماط التفكير الذى ينبغى أن تشجعه المؤسسات التربوية والصناعية والإدارية، نجد أننا أغفلنا نمطا من التفكير وهو ما نطلق عليه التفكير الناقد. Critical Thinking

ويرتبط هذا النمط من التفكير بكل من التفكير الإبتكارى والتفكير العلمى. فالتفكير الناقد لا يقف ضد انطلاقات التفكير الإبتكارى فى أوجه نشاطه المختلفة، سواء الاختراع أو التعميم أو وضع النظريات. بل يحتاج الفرد فى مواقف التفكير الإبتكارى من لحظة إلى أخرى أن ينظر إلى عمله نظرة ناقدة، وأن يقوم هذا العمل فى ضوء أعماله السابقة. ويشارك الفرد ذى التفكير الناقد مع الفرد ذى التفكير الإبتكارى فى بعض الخصائص مثل التبرم والخيال والتنافس والحكم والمرونة والتلقائية أما الفرد ذو التفكير الناقد والتفكير العلمى يشتركان فى بعض الصفات مثل تحديد الافتراضات والتعامل مع البدائل للوصول إلى الهدف والقدرة على الملاحظة المتعمقة والقياس والحكم والتفسير والاستنباط.

خصائص الأفراد ذوى التفكير الناقد:

١ - التفكير الناقد نشاط إيجابى: يتفاعل الأفراد ذوى التفكير الناقد بحيوية ونشاط فى أثناء تفاعلهم مع عناصر البيئة. ويعتبرون أنفسهم بأنهم فاعلين لظواهر تتعلق بحياتهم. وأنهم يقدرون الإبداع إذا أنهم مبتكرون ويرفضون مبدأ الاحتمالات فى اختيار أسلوب حياتهم. ويرى هؤلاء الأفراد أن المستقبل مفتوح أمامهم. ولديهم ثقة بأنفسهم لتغيير خصائص العالم المحيط بهم. وفى الواقع عندما نفكر بكل ناقد نشعر بتنوع القيم والتصرفات والتركيبات الاجتماعية والأشكال الفنية فى العالم، ومن خلال إدراك هذا التنوع فإننا نشعر بالإهانة من جراء التزامنا بقيمنا وأعمالنا وتركيباتنا الاجتماعية ويتأصل لدى الوعى : أن الآخرون فى العالم لديهم مثل ما لدينا من أحاسيس بالثبات والرسوخ والتأكيد.

٢- التفكير الناقد هو عملية وليس ناتج: لكي يكون الفرد ناقداً، يستلزم منه قدر من الشك المتواصل بالافتراضات. ولا يمكن أن يصل الفرد إلى حالة متكاملة من التطور نتيجة النقد. وإذا ما شعرنا أننا وصلنا إلى حالة التكامل من الوعي النقدي، فإننا نناقض واحدة من العقائد المركزية في التفكير الناقد وبالتالي فإنه يساورنا الشك بأى مطلب لتحقيق مبدأ الصدق الشامل أو التأكيد الكلى. ونظراً لطبيعة التفكير الناقد فإنه لا يمكن الوصول إلى حالة نهائية ثابتة.

٣- تختلف طرق إظهار التفكير الناقد تبعاً للسياق والمحتوى: تتغير المؤشرات التي ترضخ إذا ما كان الناس يفكرون بشكل ناقد بسرعة. وتبدو العملية لبعض الناس أنها داخلية تماماً ويظهر ذلك من خلال أقوالهم وكتاباتهم. كما يظهر التفكير الناقد في صورة خارجية من السلوك الدرامى الذى يمارس الناس فيه إعادة النظر فى علاقاتهم الاجتماعية ويحتاجون فيه إلى اتخاذ القرارات.

٤- يتم استثارة التفكير الناقد عن طريق المثيرات البيئية: أن التفكير الناقد ضرورى بالنسبة لسلوك حل المشكلة ووجود أحداث تقع فى حياة الناس وهذه الأحداث غالباً ما تدفع الناس للتساؤل عن الافتراضات التى تتعلق بهذه المشكلات، وبالتالي فإن ذلك يستدعى اللجوء إلى التفكير الناقد تخلصاً من تلك المشكلات. فالنجاح هو خبرة سارة تجعل الأفراد يبدأون فى إعادة تقييم الأفكار وبالتالي يزداد الوعي داخلياً وبالتالي يجعل الأفراد يحاولون اكتشاف إمكانيات جديدة.

٥- التفكير الناقد مثيراً للعاطفة بالإضافة إلى كونه عقلاً: يعتبر التفكير الناقد نوعاً من النشاط المعرفى خارج حدود العواطف. ولكن الدراسات أوضحت أن الجانب الانفعالى العاطفى من العوامل الرئيسية المركزية لعملية التفكير، إذ بينما نمارس التفكير الناقد بأنفسنا نصبح أكثر وعياً وإحساساً بأهمية المشاعر. وأن طرح استفسارات ناقدة عن التصرفات والأفكار والقيم المقبولة لدينا سابقاً تثير فىنا حالة من القلق والحيرة. وقد يملكنا الخوف من النتائج الناشئة عن التفكير ببدائل للطرق الحالية التى تعودنا عليها كأسلوب للتفكير، ولكن فى نفس الوقت تسود مشاعر الرفض والاضطراب فى مراحل معينة فى أثناء عملية النقد. ولكى نشعر بالراحة

النفسية عندما تتخلى عن الافتراضات التى تقع فى سبيل تطورنا وتقدمنا ولكن غالبا ما نهمل تلك المشاعر عند تجاوز الحظر فى مرحلة التفكير.

معنى التفكير الناقد:

ان عبارات مثل التفكير الناقد، والتحليل الناقد، والضمير، ورد الفعل الناقد، هى عبارات قد تبدو غامضة. ويمكن القول أن تلك العبارات تساعد على فهم طبيعة التفكير الناقد. إن محاولة إجبار الناس على التحليل النقدي للبديهيات التى يفكرون ويعيشون من خلالها تثير مخاوفهم وتزداد مقاومتهم لهذه المحاولات. وعلى أية حال، فإننا نستطيع تشجيع التحليل النقدي دون الحاجة إلى إشعار الناس بالتهديد، وهذه من مهمات المفكرين الناقدون. واعتبار التفكير مبدأ يمكن فهم من خلال التفسير المنطقي، أو استخدام الحكم المعاكس، أو استعمال وفرض المعنى. وقدم أينيس (١٩٦٢) مجموعة من خصائص التفكير الناقد منها القدرات التحليلية والجدلية مثل تحديد الغموض بإبداء الأسباب والتناقضات فى التناقض، وتأكيد القيمة النظرية للاستخلاصات العامة، وحدد فلوران (١٩٨٤) خصائص التفكير الناقد بأنه يمتلك دافع الاستطلاع، والمرونة، والتشكيك، والأمانة. ويرى لونيل (١٩٨٥) أن العامل الرئيسى فى التفكير الناقد هو القدرة على التمييز بين السبب والنتيجة. ويرى (١٩٨٤) أن التفكير الناقد فكر عقلاني ويعتبر محاولة هادفة ترمى إلى استخدام الفكر لتحقيق هدف فى المستقبل.

والفكر الناقد ليس بمجملة نشاط روتيني ميكانيكي عقلاني فقط، وإنما ينظر إليه من أوجه أخرى مثل السمات العاطفية والقدرة على تخيل البدائل باستخدام الخيال والإبداع. كما أن التفكير الناقد يمكن أن يعبر عنه بالتفكير المنطقي الذى يركز على استيعاب المشكلات وحل التناقضات.

ويرى لاشل (١٩٨٥) أن التفكير الناقد هو التفكير الذى يبحث عن ويميز بين الموضوعات، ويرحب بالتناقضات التى تساعد على التقدم والتطور. ويهتم الأفراد الناقدون بإصدار الأحكام عن ظواهر معينة وتحديد الأحكام والمبادئ العامة ويحاول الأفراد الاحتفاظ بالعلاقات لإحداث تحويلات متطورة تؤدي لاكتشاف العناصر المفقودة فى نظامنا الحالي، ولخلق ترتيبات جديدة تتضمن مثل هذه العناصر.

ويشتمل التفكير الناقد بعدا انعكاسيا، ففكرة التعلم الانعكاسى هى عملية الفحص الداخلى لاكتشاف قضية تثير الاهتمام والتي تتأثر بالخبرة وتؤدى إلى خلق وتوضيح المعانى ذاتيا، بما ينتج عنه منظور إدراكى مختلف. كما أن التعلم الانعكاسى مصطلح شامل لتلك الأنشطة الذهنية والمؤثرة التى ينخرط فيها الفرد لاكتشاف خبراته بما يعود عليه من خبرات جديدة.

وإذا كان التفكير الناقد يدور ويسير فى تكوين مجموعة من الأحكام عن المقترحات. ولهذا كان معرفة التفكير الناقد بالغ الأهمية. وقدم الكثير مفاهيم التفكير الناقد. وقد تبدو مختلفة إلا أنها تقود الى معانى قد تشابه بعضها مع البعض الآخر. ويرى وجود أن التفكير الناقد عبارة عن التفكير الذى يقوم على أساس التقويم الدقيق للمقدمات، وللبرهان حتى نصل إلى النتائج مع العلم أن كل هذه العوامل لها علاقة بالموقف.

ويعتقد «رسل» أن التفكير الناقد عبارة عن عملية تقويم أو تصنيف من خلال محكات متفق عليها مع تجنب الأحكام المبينة على الجانب الانفعالى. ويعرف «جونسن» التفكير الناقد بأنه عملية استخدام قواعد الاستدلال المنطقى وتجنب الأخطاء الشائعة الناتجة عن تعميمات فى الحكم على الأشياء. ويعرف كل من «واطسن وجليزر» التفكير الناقد بأنه المحاولة المستمرة لاختبار الحقائق والآراء فى ضوء الأدلة التى تستند عليها، ويتضمن بالتالى معرفة طرق البحث المنطقى التى تساعد على تحديد قيمة مختلف الأدلة والوصول إلى نتائج سليمة واختبار صحة النتائج وتقويم المناقشات بطريقة موضوعية. ويعرف «إبراهيم وجيه» التفكير الناقد بأنه عملية تقوم على تقصى الدقة فى ملاحظة الوقائع التى تتصل بالموضوعات، ومناقشتها وتقويمها والتقييد بإطار العلاقة الصحيحة التى ينتمى إليها هذا الواقع. واستخلاص النتائج بطريقة منطقية سليمة، ومراعاة موضوعية العلمية كلها وبعدها من العوامل الذاتية كالتأثير بالنواحي العاطفية أو الأفكار السابقة أو الآراء التقليدية. وقد أمكن رصد خصائص الأفراد ذوى التفكير الناقد فى الجدول (١).

جدول رقم (١)

سمات الأفسراد ذوى التفكير الناقد

المصدر	اسم السمة
Greene, M. 1986	قادر على الملاحظة المعقدة.
Livingstone, D. W., 1987 Hallet, G. L., 1984.	قادر على النقد الموضوعي.
Sternberg, R. T., 1985. De, Bono, E, 1970.	قادر على التحويل - المرونة العقلية يمتلك قدرة على التخيل - لديه حساسية تجاه المشكلات القدرة على تحديد المشكلات.
Kretovics, J. R., 1987.	يملك قدرة على التنظيم.
Newman, F., 1985 Hechinger, E. S., 1987.	يملك قدرة على الإبداع - القدرة على وضع افتراضات منطقية عند حل المشكلات.
Newmann, A., 1986 Mezirow, J., 1985	القدرة على اتخاذ القرار - متروى عند حل المشكلات.
Brook Field, S. D. 1985. Jarvis, P. 1985. Smith, D G., 1977.	يهتم بالأدوار الاجتماعية بطريقة منطقية - يهتم بالمنطق العقلاني في التفكير - القدرة على ربط المتغيرات - القدرة على تقبل آراء الآخرين - القدرة على إعادة الحلول - القدرة على الأكتشاف.
Hopson, B. and Adams, J., 1977. Glasser, E. M, 1985.	يملك قدرة على الفهم والتحليل والتركيب . القدرة على تمييز الحجج - القدرة على التفسير وتقديم المناقشات = الاستنتاج والاستنباط
Argis, C., 1982.	القدرة على الاستدلال المنطقي - تجنب الأخطاء الشائعة.
Halpern, D. F., 1984.	معرفة العلاقات التي تحاول فهم الأهداف المستقبلية.
Ennis, R. H., 1962.	القدرة على التناسق - الحوار - الجدل - الاستدلال - الفحص.
D' Angelo, 1971 Smith, R. m, 1986	يملك القدرة على الخيال - المرونة الأمانة النقدية. القدرة على توليد الأفكار - اختبار المعنى.
Kollen, P.P., 1984.	القدرة على التعامل - المرونة - التحدى الميل إلى المناقشة.

ركائز التفكير الناقد:

* الركيزة الأولى : تحديد وتحدي الافتراضات : ان مجاولة التعرف على الافتراضات التى تشمل الأفكار والمعتقدات والقيم التى نقبلها نحن والآخرين دون نقاش أو جدال هى أساسيات للتفكير الناقد. وحينما يتم التعرف عليها يقوم الأفراد الناقدون، يكون لديهم استعداد لإهمال افتراضات سابقة، خاصة عندما تبدو أنه غير ملائمة والبحث عن افتراضات جديدة تكون أكثر توافقاً مع خبراتهم عن العالم الخارجى.

* الركيزة الثانية: تحدى المحتوى والسياق للتفكير الناقد: يصبح الفرد أكثر وعياً بدون السياق والمحتوى للتأثير على الأفكار والأعمال، حيث يعى الأفراد الناقدون أن الممارسات والإجراءات لا يمكن عزلها عن المحتوى الذى تمثله لأنه يعتبر وسيلة مناسبة لتنظيم مكان العمل. وطريقة نقدنا للموضوعات الخارجية يعتبر انعكاساً حقيقياً للثقافة فى كل مكان وزمان معين. كما أن الإحساس بالتنافر أو التعارض أو التضاد هو أساس التفكير الناقد إلى محاولة بناء معرفى يؤدي إلى حالة التوازن أو إعادة البناء المعرفى وهذا يحدث عندما يتجاوز المعلومات المعطاه. ويبحث عن خطة تنظيمية للنشاط المعرفى تؤدي إلى تنمية نوع من التوقع الذى يقودنا إلى عملية النقد. ويتفق ذلك مع أصحاب المذهب الجشطلتى فى أن إعادة البناء المعرفى يسعى إلى حل المشكلة.

* الركيزة الثالثة: التخيل واكتشاف البدائل: من العمليات الأساسية للتفكير الناقد القدرة على التخيل واكتشاف البدائل فى التفكير. وحيث إن الأفراد الناقدون يدركون جيداً أن الكثير من الأفكار والممارسات نابعة من افتراضات قد تكون غير ملائمة لحياتهم، فإنهم يحاولون البحث عن أساليب جديدة. إذا يدرك الأفراد الناقدون كيف أن السياق بكل ما يعتبرونه وسائل عادية للتفكير الناقد. وبالتالي فإنهم يدركون أن التخيل يؤدي إلى البحث عن افتراضات جديدة تساعد على للوصول إلى أهداف يعتبرونها هامة ويمكن أن تتحقق من خلال التفكير الناقد.

* تطور البدائل المتاحة:

إن اكتشاف البدائل واختيارها بدأت تطرح طرقاً جديدة لتفكير والعمل جعلنا نشعر باتجاه معين نحو موافقتنا. نحن نختار النماذج التي نتخيل أنها تقودنا إلى الحل، كما أننا نصوغ العديد من الفروض التي قد تبدو أنها ملائمة بطرق تفكيرنا. ونحن نطور أنماطاً من الأدوار الجديدة التي ترغب في أن تلعب دوراً هاماً في تطور أنماط المعرفة والمهارات للأعمال التي نود القيام بها. في ذلك نقدم مجموعة من المصطلحات التجريبية الملائمة للمشكلة. (Apps, 1985) وهذه مرحلة انتقالية يتم من خلالها تطوير كل ما هو قديم والبحث عن كل ما هو جديد في التفكير حتى يصير مألوفاً. وهي ما نطلق عليه الخبرة كما يدعى أصحاب المدرسة السلوكية أو ما يطلق عليه بالألفة كما يسميه أصحاب مدرسة الجشطالت. إن تعديل السلوك لكي ينساب بالموقف الجديد هو ما نسمى دائماً لتحقيقه وهو يأتي عن طريق التفكير الناقد. فوجود علاقة بين الأفراد يجب تطويرها لأنها تساعد الأفراد على خلق دافع يؤدي إلى شعور الأفراد بالانتماء مما يسهم في عملية التفكير الناقد.

* التكامل:

يقصد بالتكامل استدماج مجموعة من طرق التفكير حتى نستطيع الوصول إلى حلول للمشكلة. وذلك عن طريق تجاوز المعطيات وصولاً للنتائج. ولهذا فإن التكامل يتضمن فروضاً واتجاهات جديدة حتى أنه تصف مرحلة التكامل بأنها أصبحت مريحة وتعمل مع الأفكار الجديدة والفروض والطرق الجديدة في التفكير حتى أن الأفراد يجب عليهم أن يجربوا بأنفسهم حتى يستطيعوا إيجاد نوع من النسق المنظم بين المفاهيم والمبادئ والبنية المعرفية لديهم، ويتم هذا من خلال مستويين من التفكير:

أ- المستوى الأول يطلق عليه الجانب المعرفي. وهذا المستوى يمثل نمط التركيب الإبداعي لأجزاء متنوعة من المعلومات التي تم الحصول عليها سابقاً تؤدي إلى حلول للمشكلات الجديدة.

ب- المستوى الثاني يطلق عليه الجانب التجريبي. وهو الجانب الذي يهتم بالتجربة وصولاً

إلى الحل . وعندما نشعر بالحل الجديد يؤدي ذلك إلى إحساسنا بالثقة بالذات . وفي الحقيقة أن التكامل المعرفي أو الوجداني يعتبر من أشكال التفكير الناقد .

المنبهات الإيجابية في التفكير:

متذ أن قدم ديوى (Dewey, 1993) التفكير التأملى على أنه إثارة للشك والإرتياب . حيث إنه ركز على الدوافع السلبية للتفكير الناقد . وقد أرى ديوى أن نمط التفكير الناقد غالبا ما يحدث في الأزمات وفي أثناء مراحل التنافر المعرفي والتناقض بين ما هو واقع وما هو متوقع في حياة الأفراد . وقد لاحظ (Torule & Blenky, 1986) أن المنبهات المعززة للتطور العقلي فإن الشكل يلعب الدور الأكثر سيطرة في السلوك . ويقال أن الأفراد الذين يعانون نوع من الصراع نتيجة إحساسهم بقلق عام كل هذا يجعلهم غير قادرين على الإحساس بالشكل . كل تلك الأحداث تدفع الفرد بطريقة ناقدة لتلك الأحداث . ومن الخطأ أن نقول أن التفكير الناقد هو شئ موسمي مؤقت طارئ يحدث عن طريق الصدفة . وقد لاحظ (Musgrove, 1966) أن الأفراد الذين استطاعوا تغيير أسلوب حياتهم بحيث يتلاءم ذلك مع وظائفهم الجديدة غالبا ما يستخدمون التفكير الناقد التأملى في إحداث تقييم حياتهم .

عوامل تنمية الوعي بالتفكير الناقد:

١ - النقد العلمى وعدم الانقياد للآراء التواترية:

يرى إبراهيم وجيه (١٩٧١) أن الآراء التواترية عبارة عن الآراء الشائعة بين الناس والتي يتقبلها الفرد ويتداولها دون الرجوع إلى مصادرها الحقيقية أو التأكد من مدى صحتها، حيث تؤدي الآراء التواترية إلى نتائج غير صحيحة للفرد ويجعله أسير ما يلقي عليه أو يسمعه من المحيطين به في المنزل أو العمل . ومن هنا تأتي أهمية تنمية عادة النقد العلمى الذى لا يسلم بالنتيجة أو الرأى إلا إذا كان هناك ما يؤكددها وهو البحث والدليل العلمى الذى يستخدم فى الاسترشاد فى الحكم على الأشياء .

٢ - البعد عن النظر إلى الأمور من وجهة النظر الخاصة والتعصب لها:

يميل الفرد عادة إلى الحكم على المسائل التى تعرض عليه، والمناقشات التى يشترك

فيها من وجهة النظر التي تحددها مجموعة الظروف التي يعيش فيها مثل العادات والقيم والاتجاهات الخاصة بالجماعة. وكثيرا ما يتأثر تفكير الفرد وحكمته على الأشياء بهذه النواحي وينقاد لها. ولا يكون الحكم في هذه الحالة موضوعيا مطلقا وإنما ينتسب إلى وجهة النظر الخاصة التي تحددها هذه الظروف وينحاز لها. وهذا هو المقصود بالتعصب.

٣- البعد عن أخذ وجهات النظر المتطرفة:

يقصد بالتطرف في الرأي تحديد الرأي بإحدى نقطتي النهاية لموضوع يمكن تمثيل الحقيقة فيه بدرجة معينة بين النهايتين المتطرفتين. ولهذا فإن تفكير الناقد يهتم بالأدلة العلمية بحيث تؤدي إلى عدم استخدام الأسلوب المتطرف كأسلوب لحل المشكلة.

٤- عدم القفز إلى النتائج:

إن التفكير الناقد يهتم بفحص الموضوع ومسايرة الاتجاه العام وعدم القفز إلى النتائج دفعة واحدة. وبالتالي فإن ذلك يساعد إلى الوصول إلى النتائج بدقة تامة.

٥- التمسك بالمعاني الموضوعية:

وعدم الانقياد للمعاني العاطفية: يقصد بالمعاني العاطفية تلك التي تضمن اتجاهات عاطفية تبعد الفروض الحقيقة الموضوعية. ويتضح هذا النوع من التعبيرات في المناقشات التي تدور حول أي موضوع، إذ كثيرا ما تستخدم في هذه المواقف كلمات وعبارات تجعل المناقشات غير سليمة ولا تؤدي إلى نتيجة أو حل صحيح، ويدل التفكير الناقد على أنه يسعى إلى الموضوعية أكثر من النواحي العاطفية.

(إبراهيم وجيه، ١٩٧١، ص ٣٥٥ - ٣٦٠).

القواعد الرئيسية المستخدمة في عملية النقد:

١- ضرورة الحكم والنقد والتقوى:

يرى المؤلف أن عملية النقد أو الحكم يجب أن نضعها في الحسبان عندما نقوم بعملية النقد بشرط:

أ- أن يكون النقد موضوعيا.

ب- أن يبرز نواحي القوة ونواحي الضعف.

ج- أن يكون موجهاً إلى الموضوع أو الأفكار وليس إلى الأشخاص.

د- يجب أن يستند النقد على قواعد المنطق والبرهان المنطقي العقلاني.

هـ - لابد أن تستند عملية النقد على مجموعة من المحكات الداخلية مثل محك التطابق، والضرورة العقلية، والتجريب. وكذلك المحكات الخارجية التي تتمثل في محك الاتفاق والتجريب. (فؤاد أبو حطب، ١٩٨٤، ص ٢٦٨).

٢- إطلاق حرية التفكير والترحيب بالأفكار التي تتصل بالمشكلة:

أن إطلاق حرية التفكير الناقد تقود الى وضع تصور نقدي من خلال خطة تنظيمية Organizing تقود إلى النشاط المعرفي للأفراد. وينشأ التفكير الناقد نتيجة نقص في الأدلة أو المعلومات أو الوسائل، التي تقود إلى الحل.

٣- الوصول إلى عملية التقديم النهائي:

يصدر الفرد في هذا المستوى أحكاماً حول قيمة الموضوع المراد تقييمه. وهذه الأحكام قد تكون كمية أو كيفية لتحديد مدى ملائمة المحتوى لمخطات معينة وهي تتمثل في الآتي:

أ- المحكات الداخلية: وهي محكات ذاتية تستخدم في تقويم الموضوعات وهي تمثل الدقة المنطقية والاتساق الداخلي.

ب- المحكات الخارجية: وهي تتمثل محك الاتفاق والتجريب.

خطوات تنمية التفكير الناقد كأسلوب

لتقييم مشكلات العمل

الخطوة الأولى: تحديد الهدف والمشكلة:

على المشاركين تحديد الأهداف والمشكلات التي توضح التغيرات التي يسعون إلى تحقيقها. ويجب أن تكون تلك الأهداف والمشكلات محددة، وأن تصاغ بطريقة واضحة أو تعاد بصياغة غير مألوفة. ويجب أن تكون عملية التفكير واضحة وقابلة للتفاوض في الحل.

الخطوة الثانية: معرفة الافتراضات

يجب على المشاركين تحديد العديد من الافتراضات في ضوء الآراء التي ناقشها الأعضاء بشرط أن تتسم هذه الافتراضات بالمنطقية والعقلانية وترتبط بمجموعة من المحكات التي يحددها فريق العمل.

الخطوة الثالثة: التفسير

يستخدم المشاركون عملية التفسير المنطقي العقلاني في تحليل وفهم جزئيات الهدف بحيث تقود إلى الحل. يملك استخدام البدائل لتفسير التناقضات مع وضع تصورات تقود إلى الحل. ويتطلب التفسير التعرف على المعلومات المعطاة المرتبطة بالعوامل التي تتعلق بالهدف.

الخطوة الرابعة: القياس والتقويم:

يحاول المشاركون التنبؤ بالنتائج الإيجابية والسلبية. كذلك يقومون بتقويم المناقشات وإصدار مجموعة من الأحكام للبدائل المستخلصة وهي تأخذ الأشكال الآتية:

١ - الدقة المنطقية.

٢ - الاتساق والتناسق الداخلي.

٣ - التكلفة.

٤ - الوقت.

٥- الأداء.

٦- العائد.

٧- الكفاءة.

٨- اتفاق الرأي.

٩- اتساق المنظومات.

١٠- تحقيق الهدف.

الخطوة الخامسة: الاستنباط والاستنتاج:

يحاول المشاركون التوصل إلى النتائج من خلال المناقشة الجماعية لابد وأن تقود إلى تعميمات في تقويم موضوعات متشابهة للمشكلات التي قام بها فريق العمل. ويتم التعميم من خلال عمليتي الاستنباط والاستنتاج.

ويعرف الاستنباط بأنه قدرة الفرد على معرفة العلاقات بين وقائع معينة تعطى له بحيث يمكن أن يحكم في ضوء هذه المعرفة ما إذا كانت النتيجة مشتقة من هذه الوقائع أم لا، وبعض النظر عن صحة الوقائع المعطاة أو موقف الفرد أو المشاركين في العمل. ويعرف الاستنتاج بأنه قدرة الفرد على التمييز بين درجات احتمال صحة أو خطأ النتيجة التي توصل إليها فريق العمل تبعاً لدرجة ارتباطها بوقائع معينة تعطى لهم مع ذكر الأسباب.

الخطوة السادسة: بناء السيناريو:

في هذه المرحلة يحاول بناء تصورات تساعد في تقديم الحل الأمثل من خلال مجموعة البدائل وفي ضوء المحركات التي سبق ذكرها وصلاً لتحقيق الهدف ووجود حل للمشكلات.

التفكير العلمى أسلوب لحل مشكلات العمل

مقدمة:

يعتبر التفكير العلمى هو أسلوب حل المشكلة التقليدى. وإذا كانت الحضارة الإنسانية تدين بتقدمها فإن ذلك يعود إلى التفكير العلمى المنظم الذى مارسه العلماء فى شتى العلوم. واعتقد أن التفكير العلمى هو موضوع الساعة فى العالم العربى لأنه الرهان على التقدم والدخول إلى القرن هو استخدام التفكير العلمى. وليس التفكير العلمى حشد المعلومات العلمية أو معرفة طرائق البحث فى ميدان معين من ميادين العلم. وإنما هو طريقة فى النظر إلى الأمور تعتمد أساسا على العقل والبرهان المقنع بالتجربة أو الدليل وهى طريقة يمكن أن تتوافر لدى شخص لم يكتسب تدريبا خاصا فى أى فرع بعينه من فروع العلم.

سمات التفكير العلمى:

ينسب التفكير العلمى بمجموعة من الخصائص منها: (فؤاد زكريا، ١٩٨٧)

١ - التراكمية:

يتصف العلم بالتراكمية. ولفظ التراكمية يعنى الطريقة التى يتطور بها العلم. ونكشف لنا سمة التراكمية على أن الحقيقة العلمية نسبية. وهذا يعنى أن الحقيقة العلمية لا تكف عن التطور ومهما بدا فى أى وقت أن العلم قد وصل فى موضوع معين إلى رأى معين، فإن التطور سرعان ما يتجاوز هذا الرأى ويستعيض عنه برأى جديد.

٢ - التنظيم:

ومن أهم صفات التفكير العلمى عملية لتنظيم، أى أننا لا نترك أفكارنا تسير حرة طليقة، وإنما نرتبها بطريقة محددة، وننظمها عن وعى، ونبدل جهدا مقصودا من أجل تحقيق أفضل تخطيط ممكن للطريقة التى نفكر بها. ويعتبر التنظيم سمة لا تبدو مقتصرة على العلم وحده. فكل أنواع التفكير الواعى الذى يهدف إلى تقديم تفسير للعلم، يتصف بنوع من التنظيم. ويتميز التنظيم بالخصائص الآتية:

- أ- يبدأ المنهج العلمى بمرحلة ملاحظة منظمة للظواهر الطبيعية التى يراد بحثها.
- ب- تستخدم الملاحظة الحسية المباشرة فى العلم المعاصر. وبالتالى عملية جمع المعلومات والبيانات تفيد فى عملية التفكير العلمى.
- ج- مرحلة التجريب وهى تهتم بعملية التحكم فى المتغيرات المتعلقة بالمشكلة.
- د- استخدام القوانين والنظريات التى تساعد على حل المشكلة.
- هـ - استخدام التفسير للوصول إلى التنبؤ فى المستقبل عن حل المشكلات.

٣- البحث عن الأسباب:

لا يكون النشاط العقلى للانسان علما، بالمعنى الصحيح، إلا إذا استهدف فهم الظواهر وتعليلها، ولا تكون الظاهرة مفهومة. وغالبا يبحث العلماء فكرة السببية بمعنى السبب والنتيجة.

٤- الشمولية واليقين:

المعرفة العلمية ومعرفة شاملة، بمعنى أنه تسرى على جميع أمثلة الظاهرة التى يبحثها العلم. والا شأن لها بالظواهر فى صورتها الفردية. والواقع أن اليقين فى العلم مرتبط ارتباطا وثيقا بطابع الشمول ويمكن أن يتبين طبيعة اليقين العلمى:

أ- هناك نوع من اليقين نستطيع أن نطلق عليه اسم «اليقين الذاتى» وهو الشعور الداخلى لدى الفرد بأنه متأكد من شىء ما. وهذه الثقة تكون ناتجة عن أن الفكرة التى يرددها تخدم مصالحه.

ب- الموضوعية: ويعنى أن تتركز الأدلة على المنطق والعقلانية والأدلة.

٥- الدقة والتجريد:

نستخدم فى حياتنا اليومية المعتادة عبارات تتسم بالغموض والتعقيد وتبتعد عن الدقة. أما فى العلم فإننا نستخدم عبارات تتسم بالدقة والتجريد وبدون احتمالات. والوسيلة التى يلجأ إليها العلم من أجل تحقيق صفة الدقة، هى استخدام لغة الرياضيات. لأنه لغة تتسم بقدر كبير من التجريد والموضوعية الدقيقة.

معوقات التفكير العلمي:

يوجد العديد من معوقات التفكير العلمي منها:

الأسطورة والخرافة:

يرجع أسباب انتشار التفكير الخرافى إلى أنه كان يقدم فى إطار بدائى تفسيراً متكاملًا للعالم. فالأساطير القديمة تعبر عن نظرة الشعور التى اعتنقتها لتفسير الحياة والطبيعة والعالم، ويتلاءم تفسير الخرافات مع مستوى هذه الشعوب بحيث يرضيها ارضاءً تاماً. ويعبر التفكير الخرافى عن أفكار العلم ورفض مناهجه. أما وقائع العلم أثبت أن نتائجه مضمونة، يمكن التنبؤ بها، على حين أن نتيجة السحر والخرافة غير مضمونة على التنبؤ.

٢- الخضوع للسلطة:

الخضوع للسلطة أسلوب مريح فى حل المشكلات ولكنه أسلوب يئس عن العجز والإفتقار إلى الروح الخلاقة ومن هنا فإن العصور التى كانت السلطة فيها هى المرجع الأخير فى شئون العلم والفكر كانت عصوراً متخلفة خلق من كل إبداع.

٣- أفكار قدرة العقل:

يعتبر أنكار قدرة العقل عقبة فى تقدم العلم وذلك عن طريق التخمين. وبالتالى فإن العقبة الحقيقية تتمثل فى إنكار دور العقل. أو يقللون من أهمية العقل ويضيّقون المجال الذى ينطبق عليه.

٤- التعصب:

التعصب هو اعتقاد باطل بأن الفرد يحتكر لنفسه الحقيقة أو الفضلية، وبأن غيره يفتقرون إليها، ومن ثم فهم دائماً مخطئون. ومن هنا فإن التعصب، الذى يتخذ شكل تحمس زائد للرأى الذى يقبل به الشخص نفسه أو للعقيدة التى يعتنقها، يتضمن فى واقع الأمر بعداً آخر فهو يتمثل فى الوقت نفسه موقفاً معيناً مع الآخرين. فالمتعصب فى

واقع الأمر يمحو شخصيته وفرديته، ويذيب عقله أو وجدانه في الجماعة التي ينتمى إليها، بحيث لا يحس بنفسه إلا من حيث هو جزء من هذه الجماعة.

وتتمثل خطورة التعصب في أنه يكون عقبة في وجه التفكير العلمي. فالتعصب يلغى التفكير الحر والقدرة على التساؤل والنقد، ويشجع قيم الخضوع والطاعة والإندماج، وهي قيم قد تصلح في أى مجال ما عدا مجال الفكرة.

ومجمل القول أن التعصب «عقبة مركبة» تعترض التفكير العلمي، ومن هنا كانت المعركة التي ينبغي أن يشنها عليه هذا التفكير حاسمة، إذا أن العقل البشرى لا يستطيع أن يجد حلا وسطا بين الاثنين، فأما العلم وأما التعصب، ولا بد من القضاء على أحدهما لكي يبقى الآخر.

خطوات التفكير العلمي كأسلوب حل المشكلة:

الخطوة الأولى:

١- اختيار مشكلة:

أول خطوة يقوم بها فريق العمل هي اختيار وتحديد المشكلة. ويكون عادة بعد ملاحظتهم ظاهرة تلفت انتباههم وتثير فضولهم. ويتطلب تحديد المشكلة ما يلي:

أ- البحث عن الامكانيات. من المهم أن يحدد فريق العمل مشكلة معينة تواجه المؤسسة وأن يبحث في الامكانيات المتاحة والمتمثلة في الوقت والمال.

ب- معرفة الدراسات المتعلقة بموضوع المشكلة وذلك عن طريق التعرف على الدراسات العلمية أو المراجع المتخصصة. كل ذلك يعينه على تحديد وتحليل المشكلة.

٢- صياغة المشكلة:

وتعنى الصياغة هنا تحديدا دقيقا واضحا ويجب على فريق العمل أن يستخدموا هذه المحكات في صياغة المشكلة:

أ- تحديد الموضوع الرئيسى الذى وقع عليه اختيار فريق العمل.

ب- تحديد النقاط الرئيسية، والفرعية التى تشتمل عليها المشكلة.

جـ - تحديد العوامل الرئيسية التى دفعت فريق العمل إلى اختيار المشكلة وما يرجو تحقيقه من فوائد نظرية وعملية.

د- التعريف بأهم الدراسات التى أجريت فى موضوع البحث، والموضوعات القرينة الصلة به ثم تحليل أهم النتائج التى توصل إليها الباحثون السابقون.

هـ- التعريف بالصعاب التى يتوقع فريق العمل أن يواجهوها فى أثناء عملية البحث.

الخطوة الثانية - التصميم التجريبي وصياغة الفروض:

أ- التصميم التجريبي:

يقصد بالتصميم التجريبي هو ترتيب الظروف لتجميع المعلومات الوثيقة الصلة بالموضوع وتصنيفها وتحليلها مع مراعاة الزمن المناسب لجمع البيانات وتوفير الامكانيات المالية واستبعاد جميع المعلومات غير المرغوب فيها والتى تؤثر على سير البحث.

ب- الفروض:

بعد أن يختار فريق العمل ويصيغه ويستقر رأيه على تصميم معين ينتقل إلى الخطوة التالية وهى وضع الفروض. والفرض هو استنتاج يصوغها ويتبناها فريق العمل لشرح بعض ما يلاحظونه من الحقائق والظواهر. ويجب توفر خمس شروط للفرض الجيد وهى:

١- الإيجاز والوضوح.

٢- الشمول والربط.

٣- أن تكون الفروض قابلة للاختبار.

٤- أن تكون الفروض خالية من التناقض.

٥- أن تكون الفروض متعددة بدلا من فرض واحد.

التعريف الاجرائي:

هو تعريف المفاهيم المستخدمة فى حل المشكلة بحيث لا يبقى هناك أى غموض أو بعد عن المقصود من المفهوم. ولا بد أن يختار البديل فى التعريف الاجرائي هو:

– الدقة فى التعبير.

– الكلفة فى القياس.

الخطوة الثالثة: الوصول إلى النتائج التى تقود إلى الحل وذلك عن طريق التحقق من صحة الفروض التى قدمها فريق العمل فى بداية جلسة التفكير العلمى.

الخطوة الرابعة: وضع سيناريو لتصور تقديم حل أو مجموعة حلول للمشكلة بحيث تقود إلى وضع تصورات تنبؤية واستباطات لمشكلات تماثل المشكلة الأصلية.



الفصل التاسع

القياس السوسيومتري

داخل الجماعة

* مقدمة.

* أنواع الجماعات.

* بناء العلاقات الاجتماعية.

* اختيار الموقف الاجتماعي.

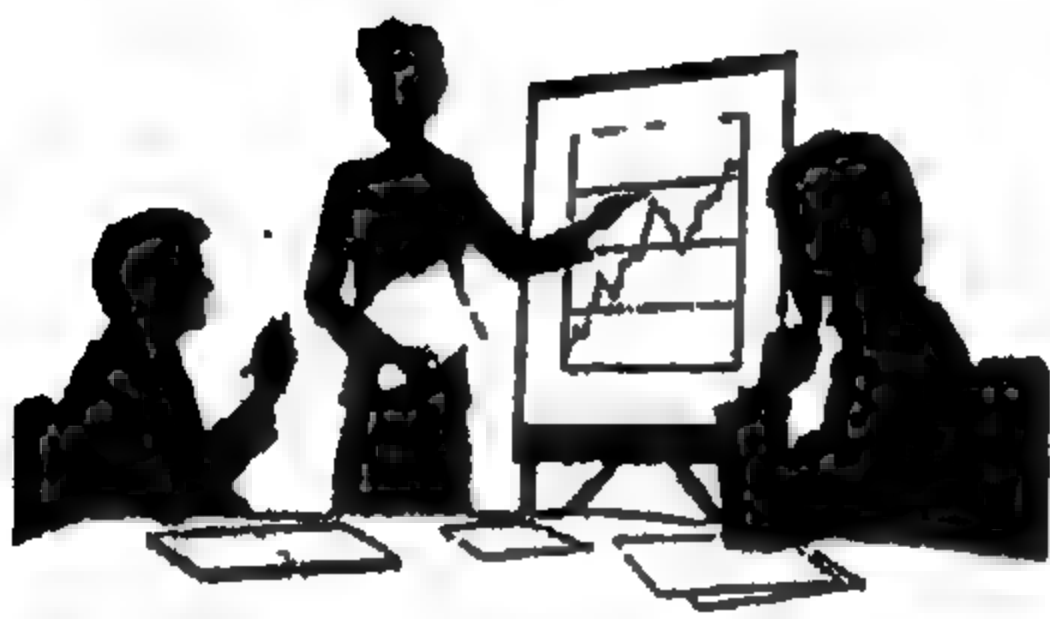
* علاقات العمل والاتصال.

* السلوك التعصبي والتعامل مع الجمهور.

- مكونات التعصب.

- العوامل التي تؤثر على التعصب.

- النظريات التي تفسر التعصب.



الفصل التاسع

القياس السوسيومتري داخل الجماعة

مقدمة :

أن دراسة التفاعل داخل الجماعة يمكن أن يعطينا تصوراً كاملاً عن العلاقات بين الأفراد الذين ينتمون لهذه الجماعة. والتعرف على هذه العلاقات يمكن معرفة تجانس أو عدم تجانس هذه الجماعة. ومن الوسائل المستخدمة لقياس تجانس الجماعة يمكن استخدام القياس السوسيومتري لمعرفة مقدار التجاذب أو التنافر بين الأفراد بعضهم مع البعض الآخر في مواقف اجتماعية أو إدارية أو تنظيمية.

مفاهيم عامة :

مفهوم ديناميه الجماعة :

انتشر استخدام مصطلح ديناميات الجماعة منذ الحرب العالمية الثانية. حيث ينظر البعض إليه بوصفه مجموعة الأساليب مثل « العملية الجماعية » و« الحل الجماعي للمشكلات » و« قرار الجماعة ». وهي الأساليب التي استخدمت على نطاق واسع خلال الخمسين سنة الأخيرة في برامج التدريب على العلاقات الإنسانية وإدارة المؤتمرات واللجان.

ويعرف « بونر » علم ديناميات الجماعة بأنه فرع من علم النفس الاجتماعي يبحث في تكوين وفي تغير بناء الجماعة ووظائفها بحيث تصبح ذاتية التوجيه. كذلك تهتم الدراسات المتعلقة بديناميات الجماعة بفهم العلاقات داخل الجماعة والقوى المؤثرة فيها بحيث تؤدي إلى تماسكها أو عدم تماسكها. (لويس مليكه : ١٩٨٩، ص ١٠١ - ١٠٢).

مفهوم الجماعة :

تعني الجماعة من ناحية علاقات مختلفة بين الأفراد ومن ناحية أخرى تنظيمات في مستويات مختلفة من التعقيد. وتوجد ثلاثة أنواع من الجماعات التي تعبر عن مفهوم الجماعة هي :

(أ) الجماعة بوصفها مجموعة من العلاقات بين الأفراد الذين يتواجدون في مكان معين، أو تجمع لمجموعة من الأفراد، حيث أن هذه الجماعة تخلق من العلاقات والتفاعل.

(ب) تعرف الجماعة بأنها عدد من الوحدات التي تشترك في صفاتها، وتتجانس في بعض نواحيها. والجماعة التي ينطبق عليها هذا المفهوم عبارة عن عدد من الأفراد يدركون على أنهم يشتركون في خصائص معينة.

(ج) تتميز الجماعة طبقاً للتعريف الثالث بالتفاعل بين أعضائها الذي يتم بصورة تتغير معها كل وحدة نتيجة عضويتها في الجماعة.

كما أنها يحتمل أن تتغير الجماعة وفي هذه الحالة، يعتمد كل عضو على الجماعة الكلية. كما أن الجماعة بين أي عضوين تتأثر بالعلاقات بين الأعضاء الآخرين. وبذلك تصبح مجموعة الأشخاص جماعة انسانية اذا وجد التفاعل بين الوحدات المكونة لها. وتتلخص مفهوم الجماعة للإشارة إلى فردين أو أكثر يمكن وصفهما معا بالخصائص التالية : المشاركة في مجموعة من المعايير والمعتقدات والقيم وقيام علاقات معروفة من كل منهما بالنسبة للآخر، وتنشأ هذه الخصائص ويكون لها عواقبها نتيجة تفاعل الأفراد الذين يتشابهون في دوافعهم بالنسبة لهدف معين.

انواع الجماعات:

يحدد بيريتي (١٩٩٧) معايير وأهداف الجماعة وهي تتمثل في الآتي:

أ- جماعات تنظم طبقاً لتعليمات معينة بعلاقات الأعضاء بعضهم ببعضاً أو بالبيئة، وتشكل بمقتضاها الأدوار وأنماط اللغة والاتصال والمسؤوليات وطرق العمل لتحقيق هدف معين. ومن أمثلتها جماعات الألعاب الرياضية وما يحكمها من قواعد اللعب.

ب- جماعات تصنف طبقاً لمجالات التطبيق مثل جماعات تدريب المدرسين أو المديرين بقصد التعلم والتربية الاجتماعية وجماعات الراشدين، ومنها جماعات التدريب على اتخاذ القرار.

ج- جماعات تصنف طبقاً للأهداف. فقد يكون الهدف هو التنمية الشخصية أو تنمية العلاقات الاجتماعية أو تنمية اجتماع الجماعة (لويس مليكه، ١٩٨٩، ص ١١٢-١١٦).

بناء العلاقات الاجتماعية:

يقصد ببناء العلاقات الاجتماعية بأنه البناء السوسيومتري المتمثل في العلاقات المبنية على اختيار التجاذب أو الرفض والتنافر. ويختلف بناء العلاقات الاجتماعية من جماعة لأخرى حسب العلاقات بين أفرادها من اختيار وتجاذب أو رفض وتنافر. وتتمثل هذه الاختلافات في نمط العلاقات بين الأفراد حيث نجد أنه في داخل الجماعة جماعة اصغر يرتبط أفرادها بعضهم البعض الآخر دون أن ترتبط كل جماعة أخرى ان كل شخص يختار كل شخص آخر اي ان كل عضو في الجماعة يكون له موضوع ومكانة في بناء العلاقات الاجتماعية، وقد يكون هناك مواقع مركزية، وقد نجد جماعة يسود فيها الاختيار والتجاذب وأخرى يسود فيها الرفض والتنافر وثالثة يختلط فيها هذا النمط أو غيره.

ويدرس بناء العلاقات الاجتماعية (البناء السوسيومتري) باستخدام مقياس العلاقات الاجتماعية أو الاختبار السوسيومتري Sociometric Test الذي أدخله مورينو (١٩٣٤) لتقدير الاختيار أو الرفض داخل الجماعة بصورة كمية (حامد زهران، ١٩٨٤، ص ٧٦-٧٧). ويعتبر الاختبار السوسيومتري من الوسائل الشائعة حتى الآن لتقدير نوعية العلاقات الاجتماعية في جماعة من الجماعات وقياسها إلى حد ما.

والاختبار السوسيومتري في أبسط تعريف له هو مجموعة من الاسئلة تستفهم من المفحوص على اختياره أو رفضه لاعضاء الجماعة التي ينتمى إليها بالنسبة لمواقف اجتماعية محدودة. وبطبيعة الحال فان ذلك يتضمن بالضرورة ترتيب الأعضاء حسب اختياره أو رفضه (سعد عبد الرحمن: ١٩٦٧، ص ٢٥-٢٦).

اجراءات الاختبار السوسيومتري:

يستند الاختبار السوسيومتري الى نظرية مورينو في «ال تلقائية». الابتكار لوصف

العلاقة الاجتماعية بين أفراد تلك الجماعة. ولكي نضمن هذه الاستجابة التلقائية يجب على الأخصائي أن يقوم بإجراء الاختبار السوسيومترى في جو بعيد عن الرسمية والنظام الدقيق الذي يسود عادة الجماعة جيداً وبصورة قاطعة أن أسئلة الاختبار السوسيومترى ذات فائدة كبيرة لتحقيق حياة اجتماعية أفضل.

اختبار الموقف الاجتماعي:

الموقف الاجتماعي هو وحدة الاختبار السوسيومترى ويجب أن يتوفر في الموقف الاجتماعي أن يكون خالياً من العوامل الضاغطة التي توجه الاختبار وجهة معينة أو تبعده عن حقيقة. وطالما أن الهدف من الاختبار اختيار الفرد القائد. ويظهر تحليل الموقف الاجتماعي مجموعة من المعلومات عن بناء الجماعة تتلخص فيما يلي.

١- التعرف على النجوم Stars أي الذين يحصلون على أكبر عدد من الاختيارات أو الذين يتمتعون بشعبية كبيرة في الجماعة، وهم القادة الذين يمكن التأثير في الجماعة عن طريقهم ويمكن أن يتولوا مسؤوليات في الجماعة.

٢- التعرف على المرفوضين Regected أي الذين يحصلون على أكبر عدد من أصوات الرفض وهم غير المتوافقين اجتماعياً ويجب علاج وضعهم في الجماعة وتصحيحه.

٣- التعرف على المعزولين Isolated أي الذين لا يحصلون على اختيار أو رفض والذين يجب العمل على ادماجهم في الجماعة.

تفريغ البيانات:

بعد الإجابة على أسئلة الاختبار في مواقف اجتماعية محددة، يمكن تفريغ البيانات في ورقة معدة لذلك خصصياً وهي موضحة في الجدول رقم (١). ويمكن حساب معامل التأثير لكل أفراد المجموعة. وكذلك يمكن حساب معامل التفاعل النفسي الاجتماعي لكل جماعة فرعية لمعرفة مدى تماسك أو تناف هذه الجماعات.

علاقات العمل والاتصال

لقد تأثرت علاقة العمل بالعديد من المتغيرات الفيزيائية والنفسية والاجتماعية وقد تم رصد العديد من أنماط العلاقات بين الفرد والمتغيرات المؤسسية وهي:

١ - علاقة العامل بنظام المؤسسة:

كلما شعر الفرد بالارتياح النفسى زادت قدرته على الإنتاجية وارتفعت شدة دوافعه للعمل ويزداد ولاؤه للمؤسسة التى يعمل بها، ومدى شعوره بالانتماء لها، والتوحد معها، وذلك أن التوافق النفسى للفرد مع عمله وظروفه الخارجية ينعكس بدرجة كبيرة على علاقاته بالمؤسسة ونظامها. فالفرد المتوافق توافقا حسنا مع عمله، عادة يكون على علاقة حسنة مع النظام والهيئات الإدارية للمؤسسة.

وقد يلاحظ أن الإدارة أو المؤسسة تكون أحيانا مصدرا للتأزم وذلك بفرضها نظاما صارمة، أو عقوبات من كل نوع، أو مناهضة التشريعات العمالية التقدمية. لذلك فإن المشاركة فى اتخاذ القرار وفيما يتعلق بالإنتاجية ونظام الحوافز يؤدي إلى إحساس العاملين بالانتماء ثم التوحد مع المؤسسة والامتثال لنظام العمل وأنخفاض معدلات ترك العمل، والعدوان على الإدارة.

٢ - علاقة الفرد برؤسائه:

تدل البحوث الحديثة دلالة قوية على أن الرئيس أو المشرف ربما كان أخطر عامل فى البيئة السيكولوجية للعامل. فهو يمثل الإدارة العليا فى أعين مرؤسيه، كما أن شخصيته وسلوكه يؤثران فى سلوك من يريدهم أو يشرف عليهم فى روحهم المعنوية، كما أن لسياسته صلة مباشرة بإنتاج الجماعة التى يديرها.

وقد نلاحظ أن هناك عمالا يقدمون شكاوى بشكل مسرف قد تكون لأسباب حقيقية أو غير حقيقية، ومهما يكن، فإن هذه الشكاوى، إنما هى عدوان موجه ضد رئيس متعسف مع مرؤسيه، كما أنها نوعا من التمرد عليه. وذلك أن الرئيس قادر على أشاعة القلق والتوتر فى نفوس مرؤسيه، والمشرف الناجح الذى يتصف بهذه الصفات الآتية:

أ - معاملة مرؤسية معاملة تشعرهم بأهمية شخصياتهم.

ب - تمثيلهم تمثيلا أميناً لهدى الهيئات العليا.

ج - تطبيق قوانين المؤسسة ولوائحها عليهم تطبيقاً مرناً.

د- اعتبار نفسه دائماً مثلاً يقتدى.

هـ- أخلاصه فى أرشادهم تشريعاً وتأنياً.

و- إعطائهم فرصة كافية للنمو والتقدم مهنيًا.

ى- تنمية إخلاصهم للمؤسسة عن طريق أخلاصه لهم، والعدل والرحمة فى معاملتهم.

ص- يتحمل المسئولية عن المرؤسين فيما يفعلون فيه من أخطاء.

علاقة الفرد بزملاء العمل:

لايكشف التوافق المهنى عن نفسه فى أداء العمل فحسب، بل وفى نظام العلاقات الشخصية التى تكتشف حياة الفرد ولاشك أن موقف العمل، إنما هو موقف اجتماعى ديناميكى يتعلق بالعلاقات بين الذات والآخرين، ويرتبط تقبل الآخرين بتقبل الذات. ولقد وجد أن التوحد بالجماعات المعقدة يتطلب مستوى عال نسبياً من النضج السيكولوجى. ذلك أن الفرد السوى يرغب فى الانتماء إلى الجماعات لأنها تهئ له الفرصة لكسب تقدير الآخرين عن طريق استغلال إمكانياته، كما أنها طريقة لتحقيق الأهداف الفردية موضوعياً فى وجود الآخرين. فالعلاقة بين الفرد وزملائه تتعدى تلك العلاقة بحيث فى نهاية الأمر بالأسرة الواحدة، وقد تشجع المؤسسة العمل فى صورة التعاون أو المنافسة. وقد يؤدى التنافس الفردى إلى أفساد العلاقات الداخلية بين الأفراد. وليكن شعارنا هو التنافس الفردى الذى يزيد من أداء فريق العمل.

وتلعب القيادة الديمقراطية دوراً هاماً فى زيادة فاعلية العلاقات بين زملاء العمل، مما يخلق نزعة من التناغم بين الأفراد.

علاقة الفرد بظروف عمله الفيزيائية:

قد يتوفر للعامل الشروط المطلوبة للعمل، ألا أنه مع هذا لايسطيع أن يحقق المستوى المطلوب للإنتاج. وبالتالي يمكن أن نتوصل إلى أن هناك عوامل أخرى مثل التعب والأجهاد، الضوء، الضوضاء، الجو... كلها عوامل تؤثر فى إنتاجية الفرد. فالفرد

الذى يعتقد ان مؤسسته لانهتم بتوفير الرعاية الصحية أو المناخ الملائم يؤدى فى النهاية إلى التخازل وعدم الأنجاز.

كذلك تلعب عوامل الشخصية دورا فى عملية التوافق المهنى، فالأفراد المنطويين أو القلقين والعصابيين يعانون من مشكلة فى التكيف وبالتالى يشعرون بالتعاسة ونقص الكفاية فى العمل والإسراف فى ترك العمل، والتمرد، والإجهاد المزمن.

عملية الاتصال فى علاقات العمل:

إن العصر الذى نعيش فيه هو عصر الاتصالات حتى صار ظاهرة انسانية اجتماعية. والمشرف النجاح هو القادر على إقامة قنوات اتصال بينه وبين الرؤساء والمؤسسين والزملاء فى العمل. ويأخذ الاتصال أشكالا مختلفة يمكن ايجازها فى الآتى:

١- الاتصال اللفظى:

إن التفاعلات بين الأفراد تعتمد فى أساسها على النظام اللغوى الذى يزود هذه التفاعلات بما تحتاجه من اشارات ودلالات لفظية. فبواسطة اللغة نستطيع أن ننقل مشاعرنا إلى الآخرين. وبدون الاتصال اللغوى لا يمكن للمشرف أن ينقل توجهات المؤسسة إلى العاملين معه وبالتالى ينقطع الاتصال بين المستويات العليا فى الإدارة وأصغر العاملين فى المؤسسة.

٢- الاتصال غير اللفظى:

الرسالة اللفظية لا يمكن إدراكها إلا من خلال الدلالات غير اللفظية المصاحبة لها فى الحديث الاتصالى. حيث أكد «بيرد وستيل» (١٩٧٠) أن ٧٥٪ من المعنى المستوحى من المواجهات الاجتماعية مع الآخرين غالبا ما يكون نتيجة لدور المتغيرات غير اللفظية فى العملية الاتصالية، ٢٥٪ من المعنى يتم إدراكه بواسطة الكلمات.

عناصر الاتصال غير اللفظى:

أ- حركة الجسد: ونقصد به حركات العينين والرأس والأيدى والوجه بتعابيرهم. وتعتبر العيون أهم أشكال الحركات الجسدية. وتؤدى العيون وظيفتين رئيسيتين: الأولى. توفير التغذية الراجعة، والثانية التحكم فى وحدة الاتصال. فنجد أن المرأة تتحكم فى

اتصال العيون بشكل أكثر من الرجل. إضافة إلى أن التواصل بالعين يغدو أكثر وضوحاً بين أفراد الجنس الواحد منه في حالة الاختلاف الجنسي. فالنساء في حضرة نساء أخريات يكون اتصالهم بالأعين كبيراً، ويغدو ضئيلاً في حالة اتصال المرأة بالرجل هذا إذا لم يكن معدوماً من الطرفين على السواء. ويعد النساء أنشط من الرجال في استقصاء لغة العيون لدى الشخص المتحدث. وقد وجد أن نسبة الكلام لدى النساء تقل عندما لا يشاهدن من يحادثهن. أما الرجال على عكس النساء فهم يستخدمون أعينهم أكثر عندما يتحدثون. وعلى أى حال تساهم العيون في الاتصال على توثيق العلاقات. فإذا كنا نرغب في التحدث نطيل النظر، أما في حالة عدم رغبتنا في الحوار أو في الشخص فإننا نلجأ إلى تحاشي النظر إليه. ويلعب الوجه والعينين دور في إيصال مشاعرنا تجاه الآخرين. وبالتالي فإن الوجه والعينين يحملان مشاعر محددة، بينما تقوم الأيدي وبقية الجسد بالكشف عن مدى كثافة وعمق هذه الانفعالات والمشاعر الحسية.

ب- وضع الجسم: يدل وضع الجسم عن الحالة النفسية للفرد. فانتصاب الجسم يدل على السمو والاعتزاز بالذات. وإرخاء الكتفين يدل على الانسحاب.

ج- الحيز المكاني: يحافظ الأفراد على مسافة آمنة بينهم ففي العلاقات الحميمة يمكن أن نتلاشى المسافة، وفي حالة العلاقات غير المهمة تتوسع المسافة. وبالتالي عند إثابة موظف اقترب منه وفي حالة عقابه ابتعد عنه وبين أنك غير راضى عنه بكل بوسائل التعبير اللفظي وغير اللفظي.

السلوك التعصبي والتعامل مع الجمهور

مقدمة:

تعد ظاهرة التعصب من الظواهر الجديرة بالدراسة والتحليل، والتعرف على تلك الظاهرة يساعدنا في التنبؤ بالسلوك المرتبط بها. ويعتبر التعصب ظاهرة إنسانية عالمية، فمعظم المجتمعات تعاني من تلك الظاهرة بشكل أو بآخر. فما زال التعصب يمارس تحت أسماء كثيرة، مثل التعصب الديني، التعصب السياسي، والتعصب الاجتماعي، ويرى سيرجنت وليمسون (Sergant and willaiamson: 1958) أن ثلث المجتمع الأمريكي يعاني من التعصب. وهذه المشكلة تأتي في المرتبة الثانية بعد مشكلة العلاقات العالمية في هذا المجتمع. وتتضمن صور التعصب مظاهر النفور والرفض والكراهية والميل للعدوان المادى أو المعنوى.

ويعتبر التعصب سلوك مكتسباً ومتعلماً، وبالتالي فإنه يمكن تعديله باستخدام طرق متعددة منها استخدام التفكير الناقد. وقد أخذ هذا الاهتمام اتجاهها خاصاً في السنوات الأخيرة فيما يعرف ببرامج التربية السيكولوجية. وتهدف هذه البرامج إلى مساعدة الفرد المتعلم داخل الجامعة والمدرسة أو خارجها، على تنمية إمكانية بما يتيح له اختيار أهدافه والتخطيط لتحقيقها. وتتضمن التربية السيكولوجية على برامج شتى تساعد الفرد على تعديل سلوكه وعلى أن يصبح أكثر فاعلية وقدرة على تحمل المسؤولية وعلى تحقيق الذات. (فاروق السيد عثمان، ١٩٩٥).

ويرى والتر (١٩٨١) إن التعصب يمكن إخمته باستخدام التفكير الناقد الذى يتمثل فى تعريف الأفراد بشكل المعلومات المتعلقة بالحياة وتوصل الباحثان بات (Pate, 1988)، وكنوارد (Conard, 1988) إلى أنه يمكن استخدام أسلوب المناقشة الجماعية التعاونية فى تنمية التفكير الناقد الذى يؤدى إلى تعديل الاتجاهات الجامدة لدى الطلاب حيث إن التفكير الناقد يقف ضد الكثير من العوامل وعادات التفكير الهدامة مثل الانقياد للعواطف أو التطرف فى الرأى أو التعصب لقضية معينة.

التصور النظري للتعصب:

يعتبر التعصب نمط سلوكي مكتسب، وهو مثل الاتجاه النفسي يتحدد بمعايير وقيم اجتماعية يتعلمها الأطفال من آبائهم ومعلميهم ومن وسائل الإعلام دون نقد أو تفكير، فالتعصب نتاج اجتماعي. فقد وجد البورت وكرمر (Allport and kramer) أن ٦٩٪ من عينة دراستها قرروا أن التعصب لديهم مأخوذ من الوالدين ويزداد التعصب لديهم بزيادة النمو. فالأطفال الصغار يلاحظون تباعد جماعاتهم عن الجماعات الأخرى وفي نفس الوقت يستدخلون المعايير الاجتماعية السائدة في جماعاتهم والتي قد تعبر عن درجة من التعصب ضد الجماعة الأخرى. ولا يتطلب نمو التعصب ضد جماعة أخرى وجود احتكاك مباشر معها أو المرور بخبرات أليمة مع أعضائها مثله. كما أن الخبرات الأليمة تعزز وجود الأحاساس بالتعصب المكتسب من الجماعة التي ينتمي إليها الفرد. ويلعب التعميم دوراً هاماً في تثبيت دعائم التعصب ضد الجماعة بأسرها. ونحن نلاحظ أن الجماعات عندما تكون على بعد اجتماعي كبير، فإنه بعض من الصفات المضادة تلتصق بأعضاء هذه الجماعة. وبهذه الطريقة يظهر التعصب واضحاً. كما أن التعصب ترجع أصوله إلى المراحل المبكرة من حياة الفرد، ففي الطفولة يكتسب الفرد الصور الإجمالية للتعصب من خلال التكرار والتمييز. وهذه العملية المتكاملة تنتج بنية منظمة للتعصب. ونظراً لتداخل العمليات يكون الطفل متمركزاً حول ذاته مما يعطيه تصوراً مركزياً للتعصب. ويتطور هذا التفكير للفرد لكي يكون متمركزاً حول جماعته، وهو بهذا يكتسب نمطاً من السلوك التعصبي. كما أن النمو الاجتماعي يجعل الفرد أكثر عصباً للجماعته. وتلعب التنشئة الأسرية دوراً هاماً في اكتساب الطفل المفاهيم والعادات السلوكية والاتجاهات والقيم اتجاه قضية معينة. وبالتالي فهو يعتقد أن معايير وقيم جماعته هي الصحيحة ومعايير الجماعات الأخرى هي الخطأ. وهو مصدر آخر يؤدي إلى اكتساب التعصب.

الاتجاه التعصبي:

يعرف هاردنج الاتجاه التعصبي بأنه اتجاه أحد الأفراد نحو فرد من الجماعات العنصرية التي لا ينتمي إليها أو نحو فريق منهم أو نحوهم جميعاً. على أن نأخذ في الاعتبار تأثير هذا الاتجاه بالمعلومات التي يحصل عليها الفرد من جماعته. والاتجاه هو ميل أو زملة من الميول الاتجاه موجباً أو متعادلاً أو سالباً.

مكونات التعصب:

يتفق كثير من الباحثون في مجال الاتجاهات النفسية للتعصب أن لها جوانب أساسية، وهي الجانب المعرفي، والجانب الانفعالي، والجانب النزوعي. ويمكن تفسير هذه المكونات في الآتي:

١ - الجانب المعرفي: يتكون هذا الجانب من المدركات والمعتقدات التي كونها الفرد عن الجماعات المختلفة بما في ذلك الأفكار الشائعة السلبية أو الإيجابية عن أفراد هذه الجماعات من صفات.

٢ - الجانب الوجداني: ويقتصر هذا الجانب على المعتقدات والأفكار التي كونها الفرد ضد جماعة زخرى. ويحتوى ذلك الجانب على مشاعر الفرد وانفعاليته تجاه هذه الجماعة، وقد حظى هذا المكون بأهتمام العديد من الدراسات وخاصة في عمليات قياس الاتجاهات التعصبية.

٣ - الجانب النزوعي: ويهتم هذا الجانب بالناحية النزوعية في التعصب. فحينما كان الفرد مهيمًا من الناحية الانفعالية كى يتعصب ضد جماعة معينة، كان هناك الاحتمال قائما في أنه سينزع إلى اتخاذ سياسة معينة حيالها. كأنه يكون مثلاً مجموعة الآراء والأفكار حول الطريقة التي ينبغي أن يعامل بها أفراد هذه الجماعة. ولقياس الجانب النزوعي يجب قياسها من ثلاث محاور، وهى ما يرى الفرد أنه ينبغي أن يحدث، وما ينبغي عليه أن يقوم ويمكن اعتبار التعصب وحدة نفسية (Psychological Unit) أو زملة نفسية، حيث أوضحت الدراسات إلى وجود تماسك بين هذه الوحدات في تكوين الاتجاه التعصبى للفرد. وقد طور كل بين لوكلى وهارتلى مجموعة من المفاهيم لمراحل تطور اتجاه التعصب ضد الفرد وهى كالآتي:

أ- مرحلة التمييز: ويقصد بها قدرة الفرد على التمييز بين أفراد الجماعات المتعصبة المختلفة. وغالبا يحدث التمييز نتيجة للتعزير التفاضلى، وهو عنصر من عناصر التعلم الهامة فى اكتساب الاتجاهات نحو التعصب.

ب- مرحلة التقمص: ويقصد بها انغماس الفرد في الجماعة التي ينتمى إليها ويتوحد معها. ويمكن أن يكتسب السلوك التعصبي باستخدام نماذج مختلفة.

ج- مرحلة التقويم: في هذه المرحلة تظهر الاستجابات التي تشير إلى نوع من التعالي أو نوع من الشعور بالنقص تبعاً للحكم الذي يشعر الطفل بأن الجماعات قد أصدرته على الجماعة التي ينتمى إليها.

العوامل التي تؤثر على التعصب:

يوجد العديد من العوامل التي تؤثر على التعصب منها:

١- البناء الاجتماعي:

أ- الجماعة: تعني الجماعة من ناحية بأنها نوع من العلاقات الاجتماعية المختلفة بين الأفراد ومن ناحية أخرى تنظيمات في مستويات مختلفة من التعقيد. وتستمد الجماعة أهميتها من مشاركة أعضائها في القيم وما يلتزمون به من جهود في سبيل تحقيق أهدافها. وتزداد قيمة الجماعة بزيادة البدائل المتاحة وبأهمية هذه البدائل، وحرية العمل المتاحة. وينشأ التعصب من خلال الأمثال لمعيار التصلب. حيث نجد أنه بمجرد أن يتواجد التمييز والتعصب ضد جماعة خارجية تكتسب نوعية معيارية يتقاسمها ويشارك فيها أعضاء الجماعة الداخلية، ويتوقع الأعضاء أن كل منهما يتمسك بمثل هذه الاتجاهات.

ب- أنماط التفاعل: يخلق التعصب نماذج معينة من التفاعل التي تسهم في الحفاظ على الوضع الراهن. وأن أنماط ونماذج التفاعل المتعددة تزيد من التماسك وبالتالي تقوى سلطة الجماعة لتدعيم الأمثال لمعايير التعصب وهو ما يطلق عليه بالتفاعل الداخلي Internal Interaction مما يؤدي في النهاية إلى الأساق والأحاساس بأنهم قوة كبيرة لا يستهان بها.

ج- المعززات البيئية للتعصب: وهي عبارة عن اجراء يؤدي فيه حدوث السلوك

إلى توابع ايجابية أو إلى إزالة توابع سلبية، الشيء إلى يترتب عليه زيادة احتمال حدوث ذلك السلوك في المستقبل في المواقف المماثلة.

٢ - العمليات الفردية:

إن البناء الاجتماعي يقع عليه عبء تحديد الجماعات الخاصة التي تصبح موضوعاً لتمييز والتعصب، كما أنه يبنى الظروف المتنوعة التي تحافظ على انماط من التعصب نحو هذه الجماعات وتستمر فيه. كما أن التعصب يمكن أن يتكون عند الفرد من خلال العمليات الآتية:

أ- الإحباط والعدوان: ويتضح من نتائج الدراسات التي قدمها وليسون (wilson) بترجرو (pettigrew) أن عدم إشباع حاجات الفرد أو منع السلوك الموجه للهدف فإن ذلك يخلق عنده بواعث عدوانية وتخلق لديه حالة من الأحباط. ومن أهم الفروض التي وصفت لتفسير هذا الأنفعال فرض الأحباط - العدوان الذي صاغه دولارد وميللر، والذي يؤكد أن كل إحباط ينتج عنه عدوان. وأن كل هدوان يمكن رده إلى خبرة محبطة. كما أن الأحباط يجعل الفرد ينتمي إلى مجموعة من الأفراد بحيث يقوى الأحساس له بالأمان الذي يخبره الفرد من خلال عضويته إلى جماعة معينة.

ب- الحاجات الشخصية: أحد الحاجات التي تم دراستها هي عدم تحمل الغموض Intolerance for ambiguity. فقد وجد أن الأفراد يضطربون بواسطة المواقف الغامضة. وعموماً فإن الأفراد غير القادرين على تحمل الغموض يكونون أكثر تعصباً من الآخرين. كما أن الحاجة للأمن يمكن أشباعها من خلال رفض ونبذ الجماعة الخارجية. حيث أن الصراع بين الجماعة الداخلية Ingroup والجماعة الخارجية Out group يؤدي إلى التماسك بين أعضاء الجماعة الداخلية.

ج- السمة السلطوية: إن نمط شخصية الفرد هي التي تحدد هل يكون متعصباً أم لا؟ حيث أن نمو هذا النمط التطبي مرتبط وبالتنشئة الاجتماعية. فالفرد

الذى يوجد لديه انماط السيادة والطاعة والمراكز التفاضيلية، يؤدي به في النهاية إلى خلق الاتجاهات الصارمة تجاه التفاعل مع الآخرين. وأن القيم الشخصية السلطوية يبدو أنها تساعد الفرد على تكوين التعصب نحو جماعات خارجية. كما أن صرامته وعدم مرونته كثيراً ما يجعله متمصباً تجاه موضوع من الموضوعات.

يرى روكيتش Rokeach أن الدوجماتية توجد في مجالات كثيرة وأنشطة متنوعة، وأن أوجه التماثل الأساسية بينهم هي في عقل غير متفتح، نظرة تسلطية نحو أصحاب المعتقدات المضادة، وعدم تحملهم للغموض، وقد أطلق روكيتش على هذه الزملة من السلوكيات بالدوجماتية Dogmatism. ويؤكد روكيتش أنه بالنسبة للخبرات التي يتلقاها الفرد أثناء حياته فإنه يكون معرضاً لعوامل داخلية تمثل ضغوطاً غير متعلقة بالموقف وناشئة عن الفرد نفسه مثل الحاجة إلى تعظيم الذات. كما يكون الفرد معرضاً لضغوط خارجية مثل ضغوط الثواب والعقاب الناشئة من الوالدين والأقران، كلما كان نظم المعتقدات أكثر انغلاقاً، كان سلوك الفرد يتسم بالتعصب وكان الفرد محكوماً أكثر في سلوكه بالقوى الخارجية لتحقيق الذات.

د- التنافر المعرفي للأتجاه: إن التنافر المعرفي Cognitive dissonance الذى قدمه فستنجر (Festinger, 1957) هو جزء هام من تكوين الاتجاهات النفسية نحو التعصب. ويرى فستنجر أن الأفكار المحددة قد تكون متناسقة أو غير مريحة. وهذا ما يحدث في التعصب عندما يقوم الفرد بتقديم عديد من التبريرات لهذا السلوك التعصبى مما يؤدي إلى خلق حالة من التناغم والراحة النفسية.

ثالثاً: العوامل الثقافية:

تلعب العوامل الثقافية دوراً هاماً في تنمية التعصب، حيث أن عملية التطبيع الاجتماعى للطفل، تعتبر المسئولة عن تشكيل الاتجاه التعصبى، وهذا ما نشاهده أثناء الأطفال مع بعضهم البعض. وأثناء عملية التطبيع الاجتماعى فإنه يتم أكسابه بالاتجاهات والقيم من الوالدين. وبالتالي فإن التعصب ينمو عند الأطفال في سن مبكرة نسبياً. ويتطور هذا المفهوم ويأخذ شكلاً محدداً عبر سنوات الطفولة، وكلما تقدم الأطفال في السن

فأنهم يتزايدون في اكتساب الاتجاهات تعصبية كما أن التعلم بالمحاكاة يلعب دوراً في تكوين الاتجاهات التعصبية من خلال نماذج التي يمثلها الآباء لهم.

النظريات التي تفسر التعصب:

وضعت عدة نظريات لتفسير التعصب، ومن هذه النظريات ما يلي:

١- نظرية الاستغلال: تفسر هذه النظرية التعصب على أنه اتجاه اجتماعي ينميه المجتمع لتسفيد منه طبقة معينة تجاه طبقة أخرى. وهذه النظرية صاغها بعض فئات المجتمع ليكون لديهم السيطرة على بعض الفئات الأخرى مثال الدراسات التي كانت تظهر بأن الأطفال البيض أكثر ذكاءً من الأطفال السود وبالتالي فإن الأطفال البيض يكونوا متميزين عن الأطفال السود.

٢- النظرية الحضرية: هذه النظرية استخدمت في ميدان علم الاجتماع لتفسير لنا دور البيئة في تنمية الأحساس بالتعصب، حيث أن تلك النظرية تنادي بأن انتقال الناس من البيئة الريفية إلى البيئة الحضرية عادة ما تصاحبه مخاوف كثيرة نتيجة التعقيد في المدينة. ويتطلب من الفرد أن يبذل مجهوداً وأن يتنافس للوصول إلى مستوى معين وهو يخشى الفشل، وبالتالي فإن خوف وكرهية الفرد من الفشل تجعله يسعى بأن ينتمي إلى جماعة تعطيه الأحساس بالأمن مما يجعله يتعصب لآرائها واتجاهاتها وقيمتها. وبالتالي فإن الأحساس بالتعصب يتولد عند الفرد، وهو يساعده لكي يرتقى في المجتمع الحضري. وقد وجد أن أبناء المدن أكثر إحساساً بالتعصب من أبناء الريف.

٣- نظرية الأحباط: ترى هذه النظرية أن التعصب هو اتجاه سلبي وعدائي نحو فرد ينتمي إلى جماعة معينة هو نتيجة لما يعانيه صاحب هذا الاتجاه في أحباط مختلفة. وصعوبة الحياة جعلت من سمة التنافس إحدى السمات الهامة في الوقت الحاضر. وبالتالي فإن الفشل الذي قد يعانيه الفرد يسبب درجة من الأحباط. والمواقف المحبطة غالباً ما تؤدي بالفرد إلى أن يكون عدوانياً ويكون قادراً للتعبير عن ذلك العدوان ولكنه لا يستطيع تنفيس هذا العدوان على أفراد الجماعة التي ينتمي إليها وبالتالي يقوم بعملية الأزاحة نحو جماعة أخرى. وعملية الأبدال والأحلال التي يمارسها

المتعصب حيل دفاعية لا شعورية وهكذا فإن الفرد يمارس التعصب دون أن يدري وهكذا يتحول إلى مرحلة مرضية في التعصب تجاه الآخرين.

٤- النظرية البيئية: تنادى هذه النظرية بأن التعصب هو اتجاه سلبي يكتسبه الطفل أثناء التفاعل الاجتماعي، مما يؤدي ذلك إلى تشكيل شخصيته بصورة معينة. وتعلم الطفل أن ينتمي إلى فئة معينة أو جماعة معينة وهو يحاول أن يحصل على رضا تلك الجماعة. ويتعصب لها ويدافع عنها. وهكذا فتعصب الفرد ما هو إلا انعكاس لما تعلمه في أثناء نموه. والتعصب غالباً ما يتم اكتسابه بطريقة التعلم الشرطي، حيث أن السلوك التعصبي يتم تعزيزه بصورة عادية من خلال الآخرين.

٥- النظرية الأنسانية الفينومونولوجية: تعتمد هذه النظرية في تفسيرها للتعصب على اساس الخبرة الحاضرة أو الموقف الذي يمر به الفرد. وأن الاهتمام بعملية الإدراك هي التي تشكل الاساس في تكوين التعصب عند الفرد. ويرى سارجيت ووليامز (١٩٥٨)، ورجتون (١٩٧٧) أن تعلم السلوك التعصبي هي عملية طبيعية وعادة عند الأطفال والراشدين. ويؤكد أن اكتساب الأفراد السلوك التعصبي يرجع إلى أنهم يسايرون معايير الجماعات التي ينتمي إليها الأفراد ويمكن أن يتم اكتساب السلوك التعصبي من خلال تلك الوسائط الاجتماعية وهي:

أ- تهيئة الفرص للأفراد لكي يتوحدون مع الأفكار التي تحمل معنى التعصب وأن عملية تهيئة الظروف الأتوقراطية المتساهلة للتعصب تساعد الفرد على اكتساب هذا النمط السلوكي التعصبي.

ب- تهيئة الفرص للأفراد لكي يشعروا بالتعصب من قبل الجماعات المتعصبة وهذا يعنى أن المنفعة التي يحصل عليها الفرد المتعصب تجعله يتمسك بذلك السلوك. ولهذا نجد أن الفرد يهاجم الجماعات الأخرى لأنه يرى فيها تهديداً له أو لجماعته ويصفها بصفات تعكس تعصبيه تجاه هذه الجماعة.

ويتضح من تلك النظريات أن الفرد المتعصب قد يرجع تعصبه إلى الأحياط الذي كان يعاني منه، أو إلى عوامل ثقافية ونفسية تكون قد اسهمت في تكوين نمط شخصيته واتجاهاته النفسية المتعددة.

القياس السوسيو مترى

الاسم:	المؤسسة التى تعمل فيها:
الوظيفة:	عدد سنوات الخبرة:

١- اكتب اسم زميلك الذى تحب أن تشاركه العمل فى المؤسسة التى تعمل فيها.
(إذا كان العدد أكثر من واحد فأكتب الأسماء حسب افضلية الترتيب).

-١

-٢

-٣

٢- اذكر الاسباب أو الصفات الشخصية لاختيارك هؤلاء الزملاء؟

- (١) أ.....، ب.....، ج.....
- (٢) أ.....، ب.....، ج.....
- (٣) أ.....، ب.....، ج.....

٣- اكتب اسم زميلك الذى تحب أن تشاركه فى دورات تدريبه تقيمها المؤسسة التى تعمل فيها.

- (١) أ.....، ب.....، ج.....
- (٢) أ.....، ب.....، ج.....
- (٣) أ.....، ب.....، ج.....

٤- اذكر الاسباب أو الصفات الشخصية لاختيارك هؤلاء الزملاء؟

- (١) أ.....، ب.....، ج.....
- (٢) أ.....، ب.....، ج.....
- (٣) أ.....، ب.....، ج.....

٥- اكتب اسم زميلك الذي تحب أن تشاركه في رحلات ترفيهية تقيمها المؤسسة التي تعمل فيها.

- (١) أ ب ج
- (٢) أ ب ج
- (٣) أ ب ج

٦- اذكر الأسباب أو الصفات الشخصية لاختيارك هؤلاء الزملاء؟

- (١) أ ب ج
- (٢) أ ب ج
- (٣) أ ب ج



المراجع

أحمد عبد الخالق: الأبعاد الأساسية للشخصية. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٧.

بروان، أ. : علم النفس الاجتماعي في الصناعة، ترجمة السيد محمد خيرى، سمير نعيم، محمود الزبى. القاهرة: دار المعارف بمصر، ١٩٥٦.

بنجامين تريحو، جون زيمرحان: استراتيجية الإدارة العليا: ماهيتها وكيفية تشغيلها، ترجمة إبراهيم على البرلسى. القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، ١٩٨٨.

بيرى سميث: تولى المسئولية دليل علمى للقادة، ترجمة عبد القادر عثمان. الأردن: مركز الكتب الأردنى، ١٩٨٩.

جابر عبد الحميد جابر، محمد أحمد عمر: دراسة لدافعية الحاجات لماسلو فى علاقتها. بموضوع الضبط والاستقلال الإدراكى، جامعة قطر: مركز البحوث التربوية، المجلد رقم (٢)، دراسات علم النفس التربوى، ١٩٨٨.

جيمس كوزيس، بارى بوزنر: تحديات الزعامة، ترجمة جورج حورى. الأردن: مركز الكتب الأردنى، ١٩٨٩.

حامد عبد السلام زهران: علم النفس الاجتماعى، (ط ٥) القاهرة: عالم الكتب، ١٩٨٤.

عبد الستار إبراهيم: الإنسان وعلم النفس (ط ٢). الكويت المجلس الوطنى للثقافة والفنون والآداب، ١٩٨٥.

فاروق السيد عثمان، قائمة الشخصية الناقدة، مجلة علم النفس، العدد الثانى والعشرون، ١٩٩٢.

_____، التفكير الناقد وعلاقاته بتخفيض مستوى التعصب لدى عينة من طلاب الجامعة، مجلة علم النفس، العدد السابع والعشرون، ١٩٩٣.

_____، سيكولوجية إدارة الوقت وتنمية مهارات التفكير الاستراتيجى، الإسكندرية: دار المعارف، ١٩٩٥.

فاروق السيد عثمان، بناء مهارات التفكير الاستراتيجي في مجال الإدارة، القاهرة : المؤتمر السنوي الثامن للتدريب والتنمية الإدارية، ١٩٩٥ .

_____، هندسة التغيير لتطوير اداء الجامعات المصرية، مؤتمر التعليم العالي في مصر وتحديات القرن ٢١، القاهرة : مركز اعداد القادة، ١٩٩٦ .

فاخر عاقل: الإبداع وتربية. بيروت: دار العلم للملايين، ١٩٨٣ .

فؤاد ذكريا : التفكير العلمي، الكويت : مجلة عالم المعرفة، ١٩٧٨ .

فؤاد أبو حطب، آمال صادق: علم النفس التربوي. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٤ .

كالفن هول، جاردنر ليندزي: نظريات الشخصية، ترجمة فرج احمد فرج وآخرون. القاهرة: دار الشايع للنشر، ١٩٧٨ .

لويس كامل مليكة: سيكولوجية الجماعات والقيادة، (ط١). القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٨٩ .

سعد عبد الرحمن: أسس القياس النفسي الاجتماعي، (ط١) القاهرة: مكتبة القاهرة الحديثة، ١٩٦٧ .

محي الدين أحمد حسين: العمر وعلاقته بالإبداع لدى الراشدين. القاهرة: دار المعارف، ١٩٨٢ .

هارولد لينيت: الإدارة الرائدة: بناء الإبداع والتعميم والقيم في المنظمات، ترجمة طایل السعيد شحاته الكويت: شركة المكتبات الكويتية المحدودة، ١٩٨٧ .

تويلا دل: كيف تحفز موظفيك، ترجمه ريم السالم بيروت: مطابع اطلس، ١٩٩٣ .

Adams, J. L: Conceptual Blockbusting : Guide to better Ideas (2nd ed). New york: Norton,1979.

Brook Field, D. S : Developing critical thinkers. California : Jossey - Bass publishers, Inc., 1987.

Boyd. E. M. & Fales, A. W. : Reflective Learning : Key to Learning from Experience. Journal of humanistic psychology, 1983, 32, (Z), 99 - 117.

Megirow, J. : Acritical theory of adult Learning and education. Adult Education, 1981, 32 (1), 3 - 27.

Torrance, E.P. : Longitudinal Examination of the fifth grade Sample Crdivity Georgia, Athens : Department of Educational psychology, 1980, 195 - 199.

Ronald Riggia: The charisma Quahent. New york:Dodd Mead Co., 1987.



۱۲۸۱۷.